

尽

善

尽

美



弗

求

弗

迪

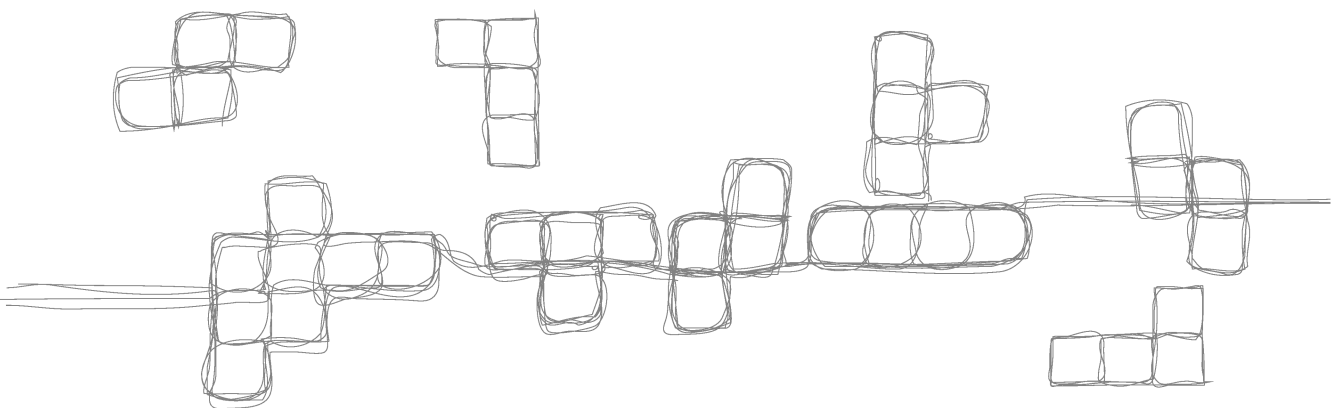




实用心理学丛书

# 活学活用 职场心理学

成正心◎著



電子工業出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书是从千千万万个“过来人”的职场探索中摸索出来的经验和方法，共分8章，从一个职场人的内在人格入手，先后从职场伦理、学习方法、沟通艺术、效能管理、应激管理、领导他人及个人特质修炼等方面进行了系统阐述。作为一本职场心灵修炼书籍，无论你是刚刚踏上职业之路的职场新人，还是一个小有成就的企业管理人士，本书将助你在职场中脱颖而出。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

## 图书在版编目（CIP）数据

活学活用职场心理学 / 成正心著. —北京：电子工业出版社，2017.1  
（实用心理学丛书）

ISBN 978-7-121-30376-0

I. ①活… II. ①成… III. ①职业—应用心理学 IV. ①C913.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第276349号

责任编辑：王陶然

印 刷：三河市兴达印务有限公司

装 订：三河市兴达印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.5 字数：235 千字

版 次：2017 年 1 月第 1 版

印 次：2017 年 1 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）57565890，meidipub@phei.com.cn。

铸造让自己满意的职业成长与发展历程。

一个不注意小事情的人，永远不会成就大事业。

——戴尔·卡耐基

# 丛书序

## Series Preface

很多人对心理学都抱有热情，生活中也经常会引申出各种各样心理学的话题。近几年，人们已经开始意识到心理学对个人的影响是巨大的，对某个心理问题、心理学原理、心理活动机制的把握和洞察都可能广泛地影响到个人的家庭、职业、社会生活，正可谓“牵一发而动全身”。但是，普通大众读者与专业心理学知识之间始终存在着一条鸿沟，我们对心理学，特别是生活中的心理学，并没有系统加以科学了解，当然也就谈不上好好地用心理学知识来解决问题了。

专业心理学知识是作为一门科学存在的。过去，很多人可能认为心理学很神秘，与普通人相距甚远。其实，心理活动也许很神秘，但心理学的研究并不神秘，而是复杂。它更像是逻辑测算一样，需要复杂的实验设计，严谨的推测论证，各种可能性的分析、比较、重复性验证，最终尽可能精确地呈现研究结果。所以，专业心理学研究及相关著作可能并不如大众读者期望的那样简单易懂，至少不会是想当然的那样充满乐趣。

这无疑是很多大众读者无法深入理解心理学专业研究的一个重要原因。我们看到，心理学大家们有许多严谨的专业著作，但这些著作鲜有人真正能够看完，更别提深入理解其中的每一个心理学理论了；同时我们看到，专业的心理学研究所提出的各种各样实用的、严谨的心理技术，人们也未必能够全身心地投入其中，感受其中的奥秘。

正是从这个角度出发，我们在过去一年多时间里，组织了一批专业的心理学研究工作者，试图将那些晦涩难懂的心理学专业知识，以贴近大众读者阅读习惯的方式呈现出来，搭建一个从专业心理研究到大众心理读物的桥梁，这也正是华

通咨询心理研究中心的使命。

现在，我们把这一使命的初步成果——《实用心理学丛书》呈现给读者。我们将不断地推进这项工作，读者朋友也将不断地阅读到我们的作品，希望我们的努力能够让您满意。

这套书是我们再次努力的起步。这套书也是读者初步了解心理学的一套基本的普及读本，确切地说，是心理学在不同应用领域的普及读本。

回忆起来，从计划做这个工作开始，到今天正式出版，我们始终坚持以以下几个基本思路——这些思路也正是这套书的价值所在。

### **（1）科学性和专业性。**

本系列图书创作出版的目的之一是普及应用心理学的专业基础知识。我们每一个人或多或少都听说过心理学的一些知识，也可能通过自身的感悟或多或了解一些心理活动的状态，但也许你的理解与本书所阐释的内容未必完全吻合。

专业心理学研究的目的在于揭示心理现象背后的各种成因，它们也许是深刻的，也许是简单直接的。但无论它们是什么，我们都以专业心理学研究为基础。换句话说，我们尊重心理学家们的研究成果，并以他们的研究结果为依据讨论各类问题——我们的目的在于让读者最大限度地接近原汁原味的心理学研究成果。

### **（2）通俗易懂，可读性强。**

如前所述，专业心理学著作对大众读者来说确实有些晦涩难懂，即使易懂，也缺乏可读性，这阻碍了读者阅读的欲望。我们这套书试图修正这一不足，在尊重科学性和专业性的基础上，尽最大努力保证内容的可读性。

### **（3）侧重于实际应用。**

心理学是一门讲求解决实际问题的学科，这套普及读本同样讲求解决实际问题。在这套书中，我们虽然讨论了某个领域的基本心理特性、基础心理要素，但我们的重点仍是讨论如何用心理学方法改变自己的心理、行为，乃至生活和命



运。实用性，是本套书的重要特色之一。我们侧重于实际应用，所以书中的大部分内容是围绕着心理学方法论展开的。

#### **（4）尽可能体现应用上的全面性。**

每一个心理学知识、原理、方法，在不同的应用领域都有它的特殊性，比如，同样一个心理学定律，在组织管理活动中与在个人生活中可能是两种不同的解释。为了让每一个应用领域的心理学知识和方法都独立地、全面地得到阐释，我们完全按照应用的标准选择每一个“知识点”，这中间可能出现看似重复的收录，实际上是完全不同的两回事，读者朋友要加以留意。

由于笔者能力有限，书中难免有不足之处，诚望读者朋友们谅解并提出宝贵意见！

笔 者



# 前言

## FOREWORD

职场心理学是心理学的一个重要应用分支，它的研究主要集中在个人或群体职业发展中的心理问题上。对职业发展心理问题的研究，最早可以追溯到20世纪初，从事这项研究的包括桑代克、霍兰德等一些赫赫有名的心理学大家。

1912年，美国心理学家桑代克对兴趣和能力的关系进行了探讨；1915年，詹姆士（James Miner）发展了一个关于兴趣的问卷，这标志着兴趣测验系统研究的开始；1927年，斯特朗编制了斯特朗职业兴趣调查表，是最早的职业兴趣测验；1953年，美国约翰·霍普金斯大学心理学教授、著名的职业指导专家霍兰德编制了职业偏好量表。

这些较早的职业心理研究有两个特色：一是较侧重地研究了职业兴趣与个人职业发展的关系及其相互影响；二是更加偏重于编制职业兴趣的相关测验，试图通过测验来指导和研究一个人的职业发展方向。以上这些研究总地来看是相对孤立的，还没有像今天这样发展成熟的职业心理学理论。但是，尽管如此，这些早期的研究仍然为职业心理学的发展奠定了坚实的研究基础，也使得心理学界对职业发展的认识有了重大的变化。

在随后的近百年时间里，职业心理学的发展获得了巨大的进步。

我们今天可以看到，职业心理学已经具备较完整的理论体系和丰富的实践指导内容，如后期心理学家们提出的工作调适理论、心理动力理论、马斯洛的以人为中心理论，等等，这些理论对我们自身的职业发展都有着较显著的指导意义。

应该说，近百年时间里，无数心理学家们对职业发展问题的研究成果对我们每一个人来说都是一笔巨大的财富。把这些财富展示在读者面前，就是我们撰写这本书的目的。确切地说，这本书对职业心理学理论体系和实践指导方法进行了简明扼要的说明，以便让更多的人了解它、运用它。

总结起来，通过这本书，你至少可以学到以下内容：

### **其一，认识职场，更认识自己。**

职场心理学，顾名思义，所要揭示的自然是职场中的各种心理问题。

任何一个职业工作者都需要自问诸如此类的问题：我究竟对什么职业感兴趣？我为什么与他在协作上总是出现问题？是什么让一个人在职场上受人尊重，又是什么使他们对我怀着不信任感？

答案并不像我们想象中那样简单。反思自己、更清晰地认识自己是任何时候都需要正视的要求，而借助心理学家们的研究成果，你可以更快、更有效地做到这一点。

### **其二，解决职业发展的实际问题。**

本书不是纯粹的理论介绍，而是理论与实践的结合。

本书的主要内容共分为八个方面，包括职业人格、工作伦理、积极学习、有效沟通、效能管理、应激管理、领导他人与优势突破，这些方面都是职场人士必须重点关注的，其中可能产生的矛盾冲突也经常会引起职业发展上的巨大障碍。本书依据权威的心理学研究成果，对这些问题都给予了详尽的解析，它们对个人职业发展的帮助是显而易见的。

真心希望读者朋友们能够在本书中找到解决自身职业问题的方法，并铸造让自己满意的职业成长与发展历程。

笔 者

# 目录

## CONTENTS

### 第1章 / 决定成败的力量：职业人格

---

- 内酬动机——工作的报酬就是工作本身 \_ 2
- 德西效应——酬劳越高，工作就越有干劲吗 \_ 5
- 认知偏差——职业评估从来就不可或缺 \_ 8
- 积极幻象——人们总觉得自己最优秀 \_ 11
- 目标法则——不想当将军的士兵不是好士兵 \_ 14
- 自我预言——你相信什么，就能得到什么 \_ 17
- 行动力——积极行动总是胜于纸上谈兵 \_ 20
- 习惯养成——不同的习惯，不同的人生 \_ 23
- 延迟满足——早摘的葡萄未必甜 \_ 26

### 第2章 / 职场要知人事守规则：工作伦理

---

- 真诚——用真诚打动所有人 \_ 30
- 诚信——人人都欣赏言出必行的人 \_ 33
- 热情——让我们尽情投入职场 \_ 36
- 规则——规则不可破 \_ 39
- 服从——要服从，但不要盲从 \_ 41
- 尊重——你尊重他，他才会尊重你 \_ 44
- 责任——成功者因责任感而成功 \_ 47
- 距离——不可过近，也不可过远 \_ 50

- 立场——墙头草的悲情人生 \_ 53
- 同理心——善待他人就是善待你自己 \_ 56

### 第 3 章 / 善学习者得生存：学习理论

---

- 目的捕获——目的越明确，学习越有效 \_ 60
- 兴趣原理——兴趣所在，事半功倍 \_ 63
- 酝酿效应——遇到难题，歇一歇 \_ 66
- 榜样效应——三人行，必有我师 \_ 69
- 试错理论——没有错误，就无所谓成长 \_ 72
- 正强化——从点滴的成长中感受快乐 \_ 75
- 负强化——找准问题，就解决了一半 \_ 78
- 登门槛效应——别指望一口吃成个胖子 \_ 81
- 惰性心理——偷懒，让你一败再败 \_ 84

### 第 4 章 / 让沟通充满艺术：沟通课

---

- 威尔德定律——有效的沟通始于倾听 \_ 88
- 位差效应——平等心态是交流的基础 \_ 91
- 反馈效应——一个巴掌拍不响，沟通要有互动 \_ 94
- 自己人效应——“一家人”好说话 \_ 97
- 好心情效应——沟通应该选择恰当的时机 \_ 100
- 瀑布心理效应——说者无心，听者有心 \_ 103
- 古德定律——说到心坎里，沟通更顺畅 \_ 106
- 归因偏差——从自身寻找沟通不顺的原因 \_ 109
- 保龄球效应——赞美总比批评更有效 \_ 112
- 非语言沟通——学会传达语言背后的情感 \_ 115

## 第 5 章 / 使工作富有成果：效能管理

---

- 蔡尼戈效应——给自己安一个匹配的“马达” \_ 120
- 破窗理论——一事拖延，就会事事拖延 \_ 123
- 沙垂定律——所有问题都有更好的解决方法 \_ 125
- 梅约定律——为工作找一个迫切完成的理由 \_ 128
- 蓝柏格定理——适当的压力是最好的动力 \_ 131
- 帕金森定理——时间充足就会无所忌惮 \_ 134
- 杜利奥定理——时刻保持工作热情 \_ 137
- 二八定律——从重要的工作做起 \_ 140

## 第 6 章 / 控制好自己的情绪：应激管理

---

- 习得性无助——事情没有解决不了的，除非你绝望 \_ 144
- 基利定理——允许失败，才更容易成功 \_ 147
- 半途效应——困难不过是暂时的 \_ 150
- 犬獒效应——困境是造就强者的学校 \_ 153
- 暗示效应——说自己行，自己往往就行 \_ 156
- 马蝇效应——永远不要被对手激怒 \_ 159
- 泡菜效应——不要为别人的能干而担忧 \_ 162
- 战斗 or 逃跑——直面困难，而不是逃避 \_ 165
- 沉没成本效应——不要在无法改变的事情上纠缠 \_ 168
- 史密斯论断——如果努力了，失败并不可耻 \_ 171

## 第 7 章 / 做一个有影响力的人：领导他人

---

- 少数派法则——做一个意见领袖 \_ 176
- 投射效应——不要把自己的喜好强加在他人的身上 \_ 179
- 心理摆效应——消除情绪的大起大落 \_ 182
- 南风法则——了解他人的需要 \_ 185
- 温德定律——学会聪明地表现自己 \_ 188
- 雷鲍夫法则——尽量让自己值得信任 \_ 191
- 踢猫效应——谁也不是你的情绪垃圾箱 \_ 194
- 热炉法则——规则面前，不搞特殊 \_ 197
- 特里法则——勇于承认错误更让人钦佩 \_ 200

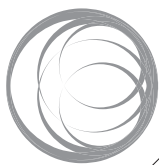
## 第 8 章 / 打造独一无二的自己：优势突破

---

- 冒进现象——超越不该超越的，反而更容易落后 \_ 204
- 彼得定律——在最适合自己的工作领域才更容易成功 \_ 207
- 莱斯托夫效应——保持个性，构建属于自己的风格 \_ 210
- 蜕皮效应——不断超越自己，才更容易获得成功 \_ 213
- 鸟笼逻辑——飞出鸟笼，摆脱自以为是 \_ 216
- 羊群效应——盲从，会让你变得毫无影响力 \_ 219
- 光环效应——不要沉浸在虚幻的光环中 \_ 222
- 青蛙效应——时刻保持危机意识 \_ 225
- 马太效应——强者更强，弱者更弱 \_ 228



## 第1章



# 决定成败的力量： 职业人格

个人在职业上的成就，其决定性的力量存在于内在的信念、认知当中。这里所谓的信念和认知就是一个人在职场中的职业人格。欲在职场中脱颖而出，第一步就是塑造自己的职业人格。

## 内酬动机

### 工作的报酬就是工作本身

学心理，用心理

知道自己为什么工作是重要的——只有当我们真正意识到工作的报酬就是工作本身时，我们才可收获快乐，寻回积极前进的力量。

很多人会不知不觉地沮丧、失落，根源就在于他们仅仅以外部因素（金钱、他人的评价等）来衡量工作中的行为和付出，而这其实并非最重要。

人们做一项工作，分别受两种不同的动机驱使。一种是外部的，比如为了赡养父母和家庭而工作，或者为了更好的收入；另一种是因为喜欢这个工作，从工作本身可以获得满足感。这两种原因，分别构成了外酬动机和内酬动机。

如果人们从事某件工作是因为会让自己改善生活，或者为了避免一些不愉快的处境，那么进行这项工作的动机就是外酬动机，如为了养家糊口来支付衣食住行及娱乐等。如果人们仅仅是因为喜欢工作本身而从事，那么进行这项工作的动机就是内酬动机，如自发搞艺术、搞体育及探险等。

做一项工作，是内酬动机还是外酬动机，会为个人带来迥然不同的职业命运。看看下面这个例子：

几年前一个炎热的夏天，一群工人正在铁路的路基上热火朝天地工作着。这个时候，一辆火车缓缓地开了过来，最后一节车厢的窗户被人打了开来。这节车厢是特制并带有空调的，显然坐在里面的是一位尊贵的客人。

他打开窗户，友好地向工人群中的一个男人挥着手，低沉地问道：“大卫，是你吗？”大卫·安德森，这群工人的负责人回答道：“是的，是我，很高兴见到你，吉姆。”原来这位客人居然是铁路公司的总裁吉姆·墨菲，他和大卫愉快地攀谈了很久，离开的时候，又亲热地和他握手言别。

待吉姆走后，大卫的下属将他围了起来，都对他与铁路公司总裁是朋友这一点感到好奇。大卫告诉他们，20多年前他和吉姆是在同一天开始为这条铁路工作的。

这个时候一个下属半开玩笑半认真地问大卫，为什么人家现在已经当上了总裁，而大卫则依旧还在烈日骄阳下工作。大卫惆怅地说道：“23年前我只是为了1.75美元的薪水而工作，而吉姆则是在为这条铁路而工作。”

大卫和吉姆本都是普通的铁路工人，为什么最后大卫依旧是个工人，而吉姆则成为了铁路公司总裁？从大卫的回答中我们可以看出问题的关键，那就是不同的工作动机产生了不同的结果，吉姆的成功正是因为“他为了这条铁路而工作”。

任何一个组织、企业，都会欢迎将工作本身当成工作动机的人，这是不言而喻的。但是，更重要的不是企业组织欢迎与否，而是工作动机决定了我们能否在职场中更成功，获得更好的发展。

Ryan & Deci 自我决定理论认为，与由外酬动机驱使从事一项活动相比，在内酬动机的驱使下而从事某项活动时，人们往往会表现出更加强烈的兴趣、兴奋及自信，同时能够发挥出更好的水平，呈现更加出色的表现，也会显示出来一种更加持久的坚持性和独特的创造性。

无数的职业成功学，告诉我们应该怎样才可能在职业生活中获得成功，试图传授给我们各式各样的方法。但是，我们工作的动机是根本性的——如果你能够把工作本身视为一种报酬，并在工作中获得快乐，那么这种自发的动力，就能够推动你走得更远。

实际上，抱持内酬动机的人，在从事工作时往往比由于外酬动机而从事工作的人具有更浓厚的兴趣，相比之下还具有更强的工作意愿，这就造成了他们的职业投入水平不同。更高的意愿往往代表一个人愿意投入更多、工作更用心，而投

入更多、工作更用心往往会创造出更大的价值。

不仅如此，由于外在动机并不是发自内心的想法，而是出于无奈或者被情况所迫，一旦工作中遭遇了挫折，外酬动机倾向的人更容易放弃——根深蒂固的外酬动机及其意识，会损害他们从积极面思考工作，因而他们的放弃几乎是理所当然的，而且也很可能是无意识的、不受理性控制的。

反省自己对工作抱持的是内酬动机还是外酬动机，是对自己负责任的做法。如果你是抱持外酬动机的，那么做出一定程度的改变也是必要的——而改变有两条路径：一是培养自己的兴趣，从工作中培养自己的探索、好奇心，这其中最重要的是你必须明确地告知自己，自己所知不多，理应去探索去发现；二是接受并选择最佳的挑战性工作内容。长期从事一项低挑战性的工作，会让你麻木、缺乏激情。所以，拒绝在工作中挑战是不正确的。但是，你需要注意的是，当你试着去挑战的时候，请挑选合理水平的挑战性内容，那些大大超出能力所及的挑战同样会让你不知不觉陷入沮丧之中。

## 德西效应

### 酬劳越高，工作就越有干劲吗

#### 学心理，用心理

认为薪水越高，工作就越有干劲，很多时候只是一种自欺欺人的态度。

过于关注外部回报会降低你对工作本身产生的价值回报的关注，使你意识不到某些工作真正的价值。

那些职业上的成功者都有一些共同的表现，那就是他们并不会过于在乎自己工作中究竟得到了多少薪金和福利待遇，甚至也不会过多地在意别人的评价——他们将注意力更多地放在了自己在工作中究竟是否尽了全力上，因而他们往往能够专注地投入于工作之中，而不分散自身的注意力。

虽然薪金、福利待遇及他人的评价也是重要的，但是，它们并不足以成为一个人从事工作的理由。与此相反，当一个人过度地在乎这些外部回报时，他反而会逐渐丧失工作的心理能量，进而在毫无意识的情况下步入平庸者的行列。

1971年，心理学家德西曾经做过一个实验，实验对象是一群大学生，他让他们在实验室里解答一些有趣的智力难题。

实验共分为三个阶段。第一阶段，所有的被试都没有被给予奖励；第二阶段，实验者将被试分为两组，实验组的被试完成一个难题后可以得到1美元的报酬，而控制组的被试则跟第一阶段相同，没有报酬；第三阶段是休息时间，被试可以在原地自由活动，并把他们是否愿意继续去解题作为他们喜爱这项活动的程度指标。

实验组（奖励组）被试在第二阶段确实十分卖力，但是在接下来的第三阶段继续解题的人数却很少，这表明他们对于解题的兴趣与努力程

度在减弱。而控制组（无奖励组）被试则有更多的人愿意花更多的休息时间继续解题，表明他们的兴趣与努力程度在增强。

从这项实验中德西发现：某些时候，人们在外在报酬和内在报酬兼得的情况下，工作动机不但不会增强，反而会减弱。此时，动机强度会变成两者之差。这种规律就是心理学中著名的德西效应。

德西效应表明：一个人在进行一项愉快（内感报酬）的活动时，如果盲目提供外部的物质奖励（外加报酬），不仅不会产生正面的激励作用，反而会降低这项活动对参与者的吸引力。类似的例子也同样发生在实际生活当中。

一位退休老人正在一个小镇里静养，却被一件事情困扰不已：附近住着的一群十分顽皮的孩子，整天互相追逐打闹，吵闹声让他根本无法入睡。在屡禁不止的情况下，他想到了一个办法。

这一天，他将孩子们叫到一块，告诉他们自己非常喜欢听孩子们的吵闹声，并允诺如果他们在他家附近吵闹，他就会给他们一些报酬当作奖励，并且叫的声音越大，报酬就会越多。

过了一段时间，等到孩子们已经习惯于获取奖励的时候，老人逐渐开始减少所给的报酬，最后无论孩子们如何吵闹，老人也不给他们一分钱。

结果，在前后的对比中，孩子们普遍觉得自己受到了不公平的待遇，认为“不给钱了谁还给你叫”。从此老人的房子附近再也没有了孩子们的吵闹声。

上面的老人实际上是非常策略性地运用了德西效应的原理。在日常生活中我们常常会有这样的体验：当亲朋好友帮助我们时，我们并不觉得感恩，因为“他是我的亲戚”“他是我的朋友”，我们觉得他们理所当然应该帮助我们；但是如果一个陌生人向我们伸出援手，我们就会认为他是个乐于助人的好人。

同样的道理，在家庭生活中，妻子和丈夫通常忽略对方为自己所做的一切，认为“这是责任”“那是义务”，并不是因为“爱”和“关心”；一旦外人对自己做出类似的行为，则会认为这是“关心”，是“爱”的表现。

在工作中这种心理同样影响着我们。一个简单的情况发生在薪酬水平上，很多人认为，当自己的薪水足够高的时候会有充分的干劲，会更好地工作，这其实是自欺欺人的。当一个人认为只有薪水才可以激发自己的工作热情时，他就已经将薪水当成合理工作的理由——我们从工作本身获得的快乐被物质替代了，心理上的替代补偿发生了作用。由此，任何薪水上的不足，都可能引发自身对工作投入的降低，人们反而会在工作中体会不到或者根本看不到其他的价值点所在了。

需要强调的是，我们不是在讨论需不需要薪水或各式各样的物质酬劳——这仍然是重要的。我们只是要强调，真正能够超越物质回报的职业与人生态度，才是你应该追求的境界——仅仅这种境界就足以使你成为有价值的人。

## 认知偏差

### 职业评估从来就不可或缺

学心理，用心理

过高地看待自己或过高的职业价值预期会导致好高骛远，而过低地看待自己或过低的职业价值预期，必让你失去自信和热情，这都是不利的。

除了专业的职业评估之外，自觉地利用信息反馈法修正自己的不当认知，是工作不适的人可以参考的一种方式。

“对工作、对自己都要有正确的认识”这句话，一直以来被各种各样的职业教育书籍重复，使这句话似乎成了老生常谈——尽管可能是老生常谈，却不可以轻率待之。

在对工作和自己的认识上，持轻率的态度，不仅对你的用人单位是不利的，对你自己更是不利的。你必须意识到，在你加入一个职业领域，或者进入某一组织之前，你就必须考察清楚你自己的能力，并保证有足够的 ability 能贡献理应贡献的价值。

这是职场的生存之道。

大部分人在选择一份工作时会产生错觉，这与个人在职业上的认知偏差有关。所谓认知偏差，简单点理解就是我们对职业的主观认知与客观事实是不符的，这导致的直接后果就是我们所选择的职业、我们所认为自己能够感兴趣且能够表现优秀的工作，也许并不适合我们。

大部分职业上的认知偏差，发生在职业初期的 3～5 年中——但这 3～5 年时间，即使按照最通常的理解，它也是最关键的时间段。因而避免这种偏差实际上就是让我们少走弯路。

现在，我们看看究竟在什么情况下会出现认知偏差和判断失误。



### 1. 过高地看待自己

人们极容易过高地看待自己——即使一个刚从学校毕业、没有任何工作经验的学生，也可能会认为某些工作轻而易举，而实际情况也许并非如此。

心理学中的自我服务偏见，是一个典型的表现。美国心理学家在美国进行的一项全国性的调查中有这样一道题目：“在一个百分制的量表上，你会给自己的道德和价值打多少分？”50%的人给自己打分在90分或90分以上，只有11%的人给自己打分在74分或74分以下，按这种自我评价得出的统计结果远远高于一般真实情况统计的平均值。这个调查印证了人们常见的心态：每个人都会不自觉地认为自己比其他大多数人更优秀——可能认为自己更聪明、更能胜任工作等。

### 2. 过低地看待自己

相对于过高地看待自己，人们同时也会过低地看待自己——这通常出现在自己确实存在明显差距（或表现出明显差距）的时候。心理学家发现，一个人在工作中的某些特定的环境、任务面前，一旦别人有超出自己能力的出色表现，经常性的反应是，对方一定有某些特殊的天赋，因而自叹弗如。

这也是一种自我服务偏见——为对方的成就寻找某些似是而非的理由，以证明自身客观上不具备他人的“天赋”。我们不会把他们的成就归因于他们更勤劳、更努力——也许我们也可以通过努力来实现。这种心理的直接后果就是，我们承认自己不行，最终放弃了努力。

### 3. 过高的工作价值预期

认可你选择的工作，是一个较积极的心理认知方式。但是，过高的工作期望值反过来也是一种影响人们做出正确选择的不利因素——其中一个最常见的职业表现就是失落感及由此造成的消极反应。

一个常见的例子是，人们更愿意在那些知名企业、跨国公司或者大型集团企业里工作——他们选择这种工作之初，即在心理上抱有强烈的、较高的心理预期。然而，实际情况很可能与这种预期不同。由此造成的失落感和沮丧，常常是个人

失去工作动力的一个主要诱因。

#### 4. 过低的工作价值预期

与过高的工作价值预期不一样的是，人们有时候也会表现出过低的工作价值预期。对他们来说，什么样的工作似乎都是一样的，因而他们并没有合理的追求，而只不过把工作或者职业当成一个必经的历程而已。

这种心态造成的一个明显的后果就是个人失去对工作的热情，变得消沉和颓废。这种情况通常发生在有较长时间工作经历的人身上，它对职业发展的影响常常是致命的。

无论是对自己还是对工作存在错误的认知，都可能造成个人走不必要的弯路，经受不必要的挫折。大多数情况下，职业心理咨询师会要求个人在工作不适的时候进行个人职业测评。但是，除了专业的职业测评之外，个人也可以利用信息反馈的方式进行自我评估，你可以找你周围认识的各种不同性格、不同职位的人，倾听他们对你自身工作和思维的评价——尽管这未必能够为你提供最终的答案，但是却可能给你提供最合理的职业认知模式。

## 积极幻象

### 人们总觉得自己最优秀

#### 学心理，用心理

人们通常认为缺乏自信是不好的，很少有人注意到，自我的积极幻象也总是催生个人的膨胀心理。

“认为自己付出更多，其他人付出太少”不是少数人的专利，而是大多数人的通病。

积极是一件好事吗？一般情况下是这样。但是有一种特殊的“积极”却常常是一项不利的人格特质，这就是心理学上所讨论的积极自我幻象，我们简称其为积极幻象。

在对事件的责任进行解释时，积极幻象会非常明显地表现出来。一个例子表现在婚姻上。美国的心理学家罗斯和西科利经过调查发现，在加拿大，已婚的年轻人通常认为，他们在清理房间或照顾孩子这些方面所承担的责任，要比配偶认为得多。

这一发现同时伴随着一项针对加拿大婚姻家庭的全国性调查。这项调查发现，91%的妻子认为自己承担了大部分的食品采购工作，但只有76%的丈夫同意这一点。

奥地利著名心理学家弗洛伊德讲过一个笑话：

一位丈夫对他的夫人说道：“如果我们当中的哪一个先去世的话，我想我会去巴黎买套房子。”

这是一则精妙短小的冷笑话，但是通过这则笑话不难发现人类的本能中确实存在着某种自私的倾向，这位丈夫潜意识中当然希望他会比妻子死得晚，然而出于文明礼节的考虑，他本想含蓄地说：“谁先去世，活下来的那个就去巴黎买套房子。”

很遗憾，过度的放松让他大脑中的“语言过滤器”消极怠工，于是在笑话世界里，一场由从来不嚼口香糖的臭嘴带来的横祸就这样发生了……

如果我们将积极幻象简单而又具体、浅显而又专业地解释一下，那就是：把功劳和好处归于自己，把坏处和责任推给别人的一种心理本能。

放眼社会，来听听社会中人的呼声通常具有怎样的特征。

“可惜！如果我最后没有看错考试题目，应该就可以考上清华了！”

“都怪那个学生老是不听话，否则他的成绩不至于这么差！”

“要不是选择了这个专业，我早就成为一个非常好的医生了！”

人们会认为自己付出很多，或者自己能力更强，总之，人们不会认为自己比别人做得更少，也不会认为自己比别人更缺乏某方面的才能。

我们很快就会发现，这种心态在职场生活中随处可见，它所滋生的一个副作用就是：我们时不时会表现出自己的傲慢、狂妄。

下面是一则真实的心理学实验：

实验者让被试（一对夫妻）各自分担一个区域内的家务劳动，劳动的难度相同，劳动的时间都是一个小时，也就是他们差不多平摊了家务劳动的责任。

接下来，心理学家分别单独询问这对夫妻相同的问题：“你觉得在这一次劳动中你分担了全部劳动的几成？”结果，这对夫妻的答复都是：

“我觉得自己大概做了七八成，老伴儿只做了两三成。”

从这个试验中我们倒是可以分析出夫妻之间经常发生的“小两口吵架事件”的根本原因了。摆在眼前的问题，在第三个人看来，夫妻二人都需要各分一半责任的情况下，往往当事人会把七八成的责任推给对方。在两个人都怀有这种信念的情况下，都认为自己才是真理的“合法监护人”时，争吵就发生了……

其实上面这个实验中的夫妻双方只要转化成工作伙伴或者合作者双方，就会呈现出我们经常见到的工作中的场景：一些人认为别人工作得太少，所以消极怠工；一些人认为对方不配合，所以相互争吵……职业生活中的矛盾、冲突，大部分时候都因此而起，例如，我们可能将自己的失败归罪于管理方，或者员工，从而引发不应该发生的冲突。

除此之外，我们还要注意到，积极幻象也容易使个人变得傲慢、自我膨胀，最终丧失进一步学习和发展的心理意识——当个人总是认为自己是正确的、是优秀的，而意识不到自身也需要向他人学习时，职业上的局限性就会逐渐暴露出来。

## 目标法则

### 不想当将军的士兵不是好士兵

#### 学心理，用心理

缺乏目标的人，会得过且过，缺乏工作的效能，这是最不利于个人发展的一种职业人格。

以最高效的方式完成当下的工作能够激发我们的目标感。与此相反，对于眼前的工作，如果不知道什么时候能够完成，就容易失去继续工作的欲望，导致消沉。

凡某一领域成就杰出者都有一个突出的共性：目标感很强烈。

成功总是一个你渴望，然后实现的过程。但是，在这个过程中，有一个制动因素，那就是目标感。

实际上，在一个相对较为自由的工作氛围中，自发地设计目标并时刻保持目标感，常常是个人取得职业成就的一项重要的人格特质。

在纽约好莱坞明星餐厅的墙壁上，镶嵌着李小龙写给自己的信。邮戳的日期是1970年的1月9日，信封的上面写着“机密”两个字。

在40多年后的今天，这封信的内容已经不是什么秘密了。里面写着李小龙对自己说的话，如：“到1980年，我将成为美国最有名气的亚裔电影明星。我将拥有1000万美元的存款。每次站在摄影机的前面，我都会拿出自己的最佳表现，我会一直保持平和、协调的态度……”

这样的事情也发生在喜剧明星金·凯利的身上。1990年，当他还是个默默无闻的小演员，刚从加拿大来到美国的洛杉矶寻求出路的时候，他站在穆赫兰大道的尽头，俯视着山下灯火辉煌的洛杉矶，感慨万千。于是他掏出手中的支票本，给自己开了一张1000万美元的空头支票，并在日期栏内，郑重其事地写下了“1995年的感恩节”，代表梦想实现的日期。

以后的日子，他一直随身携带着那张支票，无论遇见的是困难还是

挫折，他都从未被它们打倒。1995年的时候，凭借着《动物侦探》《面具》《傻和更傻》等喜剧大片的名气，他的片酬已经达到了每部电影2000万美元，那张支票早就可以兑换。

写在支票上的话，正是李小龙和金·凯利为他们自己制定的目标，而正是这些目标，成为了他们前进的动力，并因此最终收获成功。

需要提醒的是，目标与目标感不同。目标，是我们设计的量化的某种状态，而目标感则是在前进的道路上，明确地知道自己所做的每一件事、每一个阶段是否正朝着你的目标前进——方向是否偏离、处在哪个层次上等，它更多的是一种感觉。

强化这种感觉需要借助基本的目标细分策略。下面是三个让目标法则生效的必要原则：

## 1. 目标分解与组合

职业目标明确，然后逐步分解成眼下必须开展的点滴行动，是一个起步。

心理学家为此曾经做过一次试验：他们把从未割过麦子的学生分成两组，从麦地的边缘开始割麦子，并在麦地的中央插上红旗，作为目的地。所不同的是，他们又在第一组的麦地中每隔3米插上一把绿色的旗子，而第二组则没有。结果是第一组最先割完了麦子。

麦地是相同的麦地，割麦子的人也都是从未割过的新手，所不同的是最先割完麦子的队伍将工作分成了很多段短小的目标，每一个目标都是可望而又可即的。这正是第一组比第二组率先割完麦子的重要原因之一。

## 2. 尽快结束当下的工作内容

人们普遍存在着一种心理，对于眼前的工作，如果不知道什么时候能够完成，

就容易失去继续工作的欲望。如果清楚地知道什么时候能够完成，就会增强做事的信心，提高做事的效率。

因此，不管我们的最终目标如何伟大磅礴，也应该将之分解成一段段看得见摸得着的小目标，才更容易实现。当一个个小目标逐渐实现以后，你会发现，你离那个大的最终目标也已经不远矣。

这也是很多人设定了目标却依旧无法成功的原因，因为他们的目标太缥缈、太难以捉摸了。太多的人在前进的路上放弃了，有些人选择了其他的路，反反复复变换目标，直到最终筋疲力尽，却仍旧一事无成。

### 3. 接受并设定必要的挑战性内容

一个成功的人士也不会将他的目标设定得太低，因为太低的目标无法起到激励自己的作用。这就像是打篮球，太低的球篮会让你失去兴致，因为所有人都能十分容易地将篮球投进筐内，游戏也就失去了争夺的趣味。

除此之外，当一个个小目标制定出来以后，我们还应该对每一个目标都做出相应的“最后通牒”，这样才不至于因为觉得时间无限而减弱工作的动力，才不至于使自己在最后关头成为拼命三郎，甚至完不成或影响工作的质量。

成就不是凭空想出来的，而是一步步踏踏实实地做出来的。



## 自我预言

你相信什么，就能得到什么

学心理，用心理

信念是一个人展现自身潜能和力量的基石，  
而自我实现预言则是这一基石的底座。

唯有坚定地相信自己，你才能释放自身的能力，并实现自己的目标。

曾经有这样一个故事：

一个将被处死的犯人，被一个心理学家从牢笼里面提了出来，被告知他将被蒙上双眼并割开动脉，最终由于失血过多而亡。

之后，实验者把犯人的双眼蒙上，在他的手腕处打开了水龙头，水流的滴答声被他误以为是自己正在流血。此时实验者离开，回来之后发现该犯人已经没有了鼻息，并且尸体已经冰凉了。

在这个案例中，死囚犯并没有被割开动脉，但是他却真的死了——他的问题就在于心理学家的话在他的心里面形成了一个预言，那就是：他最终会因失血过多而亡。随着事件的进行，“自我预言”真的成为了现实，他真的死了，但不是因为失血过多，而是因为受到了自我暗示力量的影响。

针对自我预言这一心理学效应，最著名的实验出自心理学家莫顿。

他对一所中学的所有学生进行了一个智商（IQ）测试，之后告诉学生的老师一些学生的IQ非常高，并告诉老师这样的高智商足以使这些学生第二年的学习成绩有很大的飞跃。

而实际上，这些所谓的“高智商”学生并非真正的高智商，他们只

是被实验者随机抽取出来的(因此,他们不见得有其他学生的智商高,也并不一定有更高的提升来年成绩的潜力),他们与其他学生之间的不同点只是在于老师对他们的想法或认知。

接下来的实验结果是足以令人震撼的:那些被老师认为是“高智商”的学生,第二年的学习成绩确实有了突飞猛进的提高。

科学家对造成这一结果的原因进行了多方面的分析,比如老师在不知不觉中给了这些“高智商”学生更多的感情投入,又或者,给了他们更多学习资料和让他们研究更难的学习内容等。还有一点可能的原因是:当我们相信了某种预言(也就是一种明确的、坚定的预期)时,我们就会不知不觉地约束自身的行动,并表现出达成这种预期的需要行为,最终创造出我们想要的结果。

另一个实验也证实了自我预言的有效性。

心理学家莱伯特曾对大学生对疼痛的忍耐力做过测试。他将一个血压器进行改装,并在气袋的上端装上一个坚硬的橡皮插头。当气压增加的时候,橡皮插头就会刺痛人的手腕。且压力越大,感觉越痛。

实验对象分成两组,一个是实验组,一个是对照组。每组有一半的犹太教徒和一半的基督教徒。共进行两次实验,第一次结束后,莱伯特告诉实验组的犹太教徒“基督教徒比他们的忍耐力强”,又告诉实验组的基督教徒“犹太教徒的忍耐力比他们强”,而对于对照组的成员则什么也不告诉。

实验结果表明,第二次试验后发现,实验组的成员所表现出来的忍耐能力要远远大于对照组的忍耐能力。

这个实验说明了自我预言对逆境中人的表现的影响力,由于莱伯特告诉实验组的话让被试产生了对所属教团的深深的效忠心理,于是他们的忍耐能力就变强了。

上面两个实验印证了那句为众人熟知的话：你相信什么，就能得到什么。  
下面这个事例，同样广为人知：

很久很久以前，两个欧洲人皮特和奥尔菲到非洲去推销皮鞋。刚下了飞机，他们就发现非洲的气候要比欧洲炎热得多，非洲人为了凉快，都没有穿鞋子的习惯。

皮特看见一群光着脚的非洲人，立刻就泄了气，心想：既然他们什么鞋子都不穿，又怎么会买我的皮鞋呢。难过之余，他买了回程的飞机票，垂头丧气地回欧洲去了。

奥尔菲也看到了从不穿鞋的非洲人，但他没有垂头丧气，反而喜出望外，心想：太好了，他们都没有穿鞋子，这皮鞋市场可大了。于是他安营扎寨，从引导非洲人穿鞋做起，然后又引导他们买鞋，最后在非洲营造了火热的皮鞋市场，他也因此发了财。

皮特和奥尔菲在工作中对待困难的态度不同，一个垂头丧气，一个喜出望外，而不同态度造成的结果也是天壤之别，一个打道回府、一事无成，一个成功推销了自己的皮鞋，获得了成功。

自我预言是一种强大的心理力量。前提是，我们要真正地相信它。实际上，我们在工作中，总是受到来自外部或者自制的自我预言的影响，有些预言是消极的，比如认为自己不能胜任，完成不了任务等。有些预言是积极的，比如认为自己无论如何都能交出圆满的答卷等。无论是消极还是积极的预言，其结果都会得到验证。

## 行动力

### 积极行动总是胜于纸上谈兵

#### 学心理，用心理

一个再大的梦想或者难题，去做就还有成功的可能，倘若不做就真的连成功的可能都没有了。

无论何种心理因素造成了行动力的缺乏，都会降低生命的质量，我们所要做的是强迫自己积极行动，直到成为习惯。

安东尼·吉娜是纽约百老汇中一位年轻且负有盛名的女演员，她在著名的脱口秀节目《快乐说》中向大家讲述了她的成名之路。

几年以前，她还是大学艺术团里面的一位歌剧演员，从那个时候开始她就有了一个美丽的梦想，那就是在大学毕业后先去欧洲旅行一年，回来后去百老汇打拼成为一名优秀的主角。

她的心理学老师听到了她的梦想，然后问她道：“你去欧洲旅行后再去百老汇与毕业后就去有什么区别？”安娜略微思考了一下，觉得老师说得很很有道理，因为去欧洲旅行并不能帮助她争取到在百老汇的工作机会。于是她决定毕业后就立即去百老汇闯荡。

这时，老师又问道：“那么，你现在就去跟一年后才去又有什么不同？”吉娜有些晕了，一想到那个金碧辉煌的梦想舞台，她就脱口而出：“好，我懂了，给我一个星期的时间准备，我就出发。”老师却不是很满意，接着又问她道：“所有的生活用品在百老汇都能买到，为什么非要等到下周才去呢？”

安娜终于明白了老师的良苦用心，她热泪盈眶地做了决定：“好，我明天就去。”老师终于笑了，说道：“我马上帮你订好明天的机票。”

第二天，吉娜就飞到了全世界最巅峰的艺术殿堂——纽约的百老

汇，并且凭借着精湛的演技和精心的准备在应聘中出奇制胜，获得了第一部电影的主角表演权。就这样，在来到纽约的第三天，她就获得了登上百老汇舞台的机会。从此，她一步步稳健地前进着，直到现在功成名就。

安东尼·吉娜的成功经历告诉我们一个道理，那就是：一个积极的行动者更容易实现自己的目标，这也是很多在职场中有所成就的人所拥有的成功法宝之一。

但职场中的很多人却并不能成为积极的行动者，一个最突出的表现就是对工作拖延的人普遍存在。而行动力不足，定会导致其工作效率低下及职业生涯的自我破坏，终究难成其就。

很多人认为行动力不足的原因是懒惰，但是从心理学的角度分析，行动力不足的原因不单单是懒惰，在其背后还隐藏着更多不同的解释。

### 1. 恐惧行动造成的结果

很多人行动力不足是因为对行动结果感到惧怕。一项心理学的研究表明，每个人都恐惧失败，所以他们往往担心一旦自己完成了某项工作，就要承担起这项工作的责任。比如一个人以为迟迟不向他的上司提交报告，上司就无法批评报告的质量；不去争取更高的职位，就不会承担没有得到的风险。

对行动结果的恐惧还表现在对成功的恐惧。人们有时候会担心，如果他们在某项重要的工作上获得了成功，他们就会被要求去承担更多的责任。

### 2. 认为工作过程将不愉快

有的时候我们会将即将进行的工作过程认知为不愉快。这就使得我们首先在心态上就拒绝进行此项工作，而这样的心态必然会削弱一个人的行动力。

比如面对一些难以应付的工作，很多人会觉得艰难的运作过程会是一种痛苦，于是就用一些微小的、容易完成的事情替代。虽然看似他们是在行动，但实际上对工作本身而言并没有半分推进。

### 3. 逆反心理

逆反心理说的就是人们为了维护尊严，而对对方的态度采取相反的言行的心理状态。有些人“不向权威低头”，认为没有人能够命令其该在什么时间完成工作。

这样的心态使得他们往往为了避免被上司控制，选择“非常规的行为”，比如故意不去做上司分配的任务、不按时完成工作等。

### 4. 过度追求完美

有些完美主义者，在某些项目完成之前，总是希望该项目能够尽善尽美。当上司询问他们的工作是否完成的时候，他们总是回答：“没有，还有一些细节需要处理。”在这样没完没了的叨念中，本来三天就可以完成的任务，结果一个月都没有完成，行动力就在过度追求完美的过程中被削弱了。

行动力的缺乏无形中降低了一个人生命的质量，所以即使面对那些难以应对、感觉恐惧或者让自己觉得不舒服的事情也应该积极行动，也许做过之后你会发现，有些事情并没有想象的那样困难。

## 习惯养成

### 不同的习惯，不同的人生

#### 学心理，用心理

习惯有利己习惯和不利己习惯之分，我们应该养成利己习惯——那才是对一个人的事业发展起促进作用的习惯。

即使不利己习惯养成了，我们也可以通过改变将之变为利己习惯，指引行动的方向。

习惯是一个人长久去做一件事情所养成的惯性行为。习惯一旦养成，便会一个人的行为起导向作用。不同的习惯对行为的导向作用不尽相同，因此不同的习惯可以导向不同的人生。

阿基勃特以前只是美国标准石油公司的一名小职员，开始并没有引起任何人的格外注意。他有一个优点，那就是他的敬业精神特别强，时时注意宣传和维护公司的权益，但开始的时候并没有为人所知。他有一个工作习惯，每次在旅店的时候都会在自己签名的下面写上“每桶四美元的标准石油”字样，甚至给亲朋好友写信、打收据的时候也不例外。因此，同事们都笑称他为“每桶四美元”。

没过多久，这件事情传到了标准石油董事长洛克菲勒的耳中，于是他邀请阿基勃特一起共进晚餐，并且号召全公司的员工要向他学习。后来，阿基勃特成为了标准石油公司的第二任董事长。

阿基勃特的习惯让大家了解到了他的敬业精神，甚至后来连董事长也钦佩他，不仅对他作出了表扬，甚至还在最后的时候提携他成为了新一任的董事长。可见习惯对一个人的成功有着极其关键的意义。

心理学认为，习惯有利己习惯和不利己习惯之分。利己习惯有助于一个人事业

业的发展，不利己习惯则不利于甚至抑制一个人事业的发展。这也是造成我们看到的职场现状的关键原因：尽管每个人或多或少都有养成的习惯，但并不是所有的习惯都对事业的发展有促进作用。

那么培养自己的利己习惯就成为了在事业上获得成就的关键。为了研究习惯的养成，心理学家曾做过下面的实验：

他们将一群跳蚤放到了一个大量杯中，并在量杯的上面盖上了一个透明的玻璃。跳蚤生性喜欢跳，于是很多跳蚤就撞到了玻璃盖上，不断地发出叮叮咚咚的声音。

过了一段时间，心理学家将盖在量杯上面的玻璃拿走，他们发现虽然跳蚤仍旧还在跳个不停，但是跳的高度都是保持在接近玻璃的位置即止，以避免撞到头。最后，心理学家惊奇地发现，拿走玻璃后，居然没有一只跳蚤能够跳出来。

后来，心理学家在量杯的下面点了一个酒精灯，将量杯加热，此时杯内的跳蚤受到生存本能的驱使，全力往外面跳，全然不顾是否会撞到头，他们全都顺利地跳了出来。

这个实验证明，不利己习惯即使养成了，也是可以改变的，所以我们依旧可以通过改变自己的不利己习惯为利己习惯，在工作中取得更大的成就。心理学家沃森认为，不利己习惯的养成主要基于下面几个方面的原因：

### 1. 隐藏自卑感

沃森认为，每个人都有自卑感，为了免除自卑所带来的痛苦，有些人就养成了隐藏自己负面信息的习惯，将自己好的一面无限放大，将自己不好的一面隐藏起来。

### 2. 易听取谗言

虽然每个人都清楚了解“防人之心不可无”的道理，但是一旦面对他人的谄



媚，防御总是禁不起一击，养成随意听信他人谗言的习惯。

### 3. 竞争心理

人人都有想称王、争第一的心理，由此便衍生出许多不利己的习惯。比如对于比自己强的人喜欢鸡蛋里面挑骨头。对于竞争激烈的职场而言，这种不利己习惯表现得尤其明显。

### 4. 婴儿期的滞留物

沃森认为，有些人的习惯是从婴儿时期滞留下来的，即孩子的行为发展没有符合他的实际年龄，比如有些孩子虽然到了上学的年龄，嘴里却依然含着奶嘴。

这个原因造成许多人做出不适合自己的行为习惯，甚至做出不适合场合、身份的行为习惯。比如你经常会看到一个本该注意形象的人翘着二郎腿坐在办公室的座位上抽烟、打牌等。

基于养成不利己习惯的心理原因，一个人如果想要培养自己的利己习惯应该从下面四个方面入手：坦然面对短处，不听信华而不实的谄媚，虚心并且不汲汲于名利和培养符合自己年龄、适合场合的习惯。这样的习惯才更容易指引一个人走向事业的成功。

## 延迟满足

### 早摘的葡萄未必甜

#### 学心理，用心理

手中的软糖固然甜美，但只有禁得住软糖诱惑的孩子才能得到更多的软糖。

如果珍惜工作成就，如果想在小有成就的基础上更上一层楼，那么请学会延迟满足，那将是你一生前进的动力。

心理学中有一个经典的软糖实验，实验的过程如下：

被试是一群年仅4岁的儿童，实验者给他们每人发了1颗十分好吃的软糖，并告诉他们：如果现在就吃掉，那么只能得到1颗软糖，如果等到20分钟之后再吃，就能够额外再得到1颗。说完之后实验者离开了房间（其实是躲在暗处观察）。

时间一分一秒地过去了，有些孩子明显表现出来急不可待，受不住软糖的诱惑把糖吃掉了；有些孩子则能忍耐着、闭上眼睛或者分散自己的注意力坚决不把糖吃掉。20分钟后，实验者回来了，没有吃掉软糖的孩子们得到了额外的软糖。

十几年以后，研究者发现，那些为了能够得到更多软糖而等待的孩子，比一开始就吃掉软糖的孩子学习成绩更好一些。又过了十几年，实验者又对这群孩子（被试者）进行了跟踪观察，研究表明，能够等待的孩子在事业上的表现也更为出色。

这个实验用于研究人的延迟满足的能力，实验的结果说明：能够延迟满足的人更容易获得成功。这样的结论也同时印证在工作领域，有这样一则真实的故事：

一位30多岁的报账员请求心理咨询师的帮助，她特别想纠正最近几个月中工作拖延的坏习惯，因为那对她的工作造成了极大的负面影响。

咨询师与她一起探讨了对上司的看法、上司对她的态度、她对权威的认识、她父母的情况，以及工作中的竞争和竞争带给她的恐惧感等许多方面的问题，但是总是没有找到问题的所在。直到有一天，他们开辟了一块新的领域。下面是咨询师与这位报账员的对话。

咨询师：“你喜欢吃蛋糕吗？”

报账员：“十分喜欢。”

咨询师：“那么你是喜欢吃下面的蛋糕呢还是上面的奶油？”

报账员：“当然是奶油。”

咨询师：“那么，你经常是怎样吃蛋糕的呢？”

报账员：“我经常是先吃完奶油再吃蛋糕。”

就这样，从吃蛋糕的习惯出发，咨询师与她重新进行了沟通。不出所料，在上班的第一个钟头内，这个报账员总是把喜欢和容易的工作全都做完了，再剩下的6个钟头内，她痛苦艰难地处理麻烦的工作。

因此咨询师建议她从现在开始，上班的第一个钟头就要处理棘手的工作，这样在剩下的时间内，工作就会逐渐变得轻松。不久以后，她克服了拖延的毛病，事业也开始蒸蒸日上。

在这个案例中，咨询师正是运用了软糖实验所说明的道理，用延迟满足的方法（即不要立即做容易的工作，从复杂的工作开始）帮助她克服了拖延的毛病，最终得到了工作上的提升，可见延迟满足在工作中发挥着重大的作用。

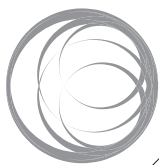
我们不难有这样的体验：人们对越容易得到的东西往往越不懂得珍惜，越难到手的东西越会珍爱收藏。比如有一天，在商场的橱窗中，你看到了一把特别喜欢的古剑，却因为贫穷没有办法立刻去买。为此，你竭尽全力用尽一切休息时间做兼职，用半年的时间终于攒够了这笔钱，将它买了下来。用这样的方式，你肯定要比马上就买到了更加珍惜古剑，就算玩腻了，你也会将它放在自己的橱柜中，

珍藏起来。

自我职业塑造的过程中，我们要做的是延迟满足。一个喜爱甜食的芭蕾舞演员为了在舞蹈事业上获得成就，通过延迟吃甜食来保持体形，跳出更加优美的舞姿。一个人只有延迟自己的诸多欲望的满足，才更容易在事业上获得成功。比如当旅游和工作冲突的时候，放弃想去旅游的欲望，加班完成一个将有可能对职业的提高产生极大促进作用的案子，然后用更适合的时间去旅游。

其实延迟满足的能力就是个人对现状的“忍耐”能力，是一种以放弃“小我”来实现“大我”再成就“小我”的过程，重要的就要看这个人是否能够抵挡住诱惑了。

## 第2章



# 职场要知人事守规则： 工作伦理

工作伦理是职场人必须要尊崇的规则，但绝不是束缚一个人成长的条条框框。在很多方面，只有知人事守规则，才能更方便快捷地为自己创造成功的条件。

## 真诚

### 用真诚打动所有人

#### 学心理，用心理

一个人一旦具备了真诚的品质，就会在他人的印象中与信用、善良等品质画上等号——因此真诚的人更容易打动人。

你的真诚会化解他人的不安情绪，给予他人以安全感，他人自然而然就会相信并支持你，让你更容易获得成功。

所有人都希望别人能够真诚地对待自己，可是扪心自问，你有没有真诚地对待别人？一个有大成就的人往往拥有强大的人格魅力，而他们所使用的最重要的秘密武器之一就是对他人的真诚。

真诚是一种让人身心获得愉悦的品质。因为当人不得不虚伪迎合别人，不得不说谎的时候，总会让人或多或少有些不安的感觉。而当一个人表现出真诚的时候，他就能给予对方心理上的安全感。

事实表明，一个真诚的人更容易得到他人的欣赏和接受。这一观点在心理学的“真诚第一品质”试验中清晰地表现了出来，实验的内容如下：

1968年，美国的心理学家安德森曾经做过一项调查：他将500个描写人品质的形容词做成了一张表格，让被试的大学生从中间挑选出来他们喜欢的和讨厌的，来验证何种品质是最受欢迎和最遭厌恶的。

结果表明，排在第一位的性格品质是“真诚”，在8个得票数最高的形容词中，有“真诚的”“诚实的”“忠实的”“真实的”“信得过的”“可靠的”6个词语是与真诚有直接关系的。

这个实验说明了是否真诚是人们评价他人的重要标准。一个人一旦具备了真诚的人格品质，就会在他人的印象中与信用、善良及美德画上等号。

心理学分析认为，那是因为真诚会给人一种安全的感觉，这种安全的感觉会让他在舒服之余产生信任，而真诚的缺乏则会让别人下意识地觉得受到了欺骗，同时产生一种不确定的感觉，本能地认为会受到不真诚之人的伤害。因此为了避免这种伤害，他们对不真诚之人往往是排斥的，更谈不上报以真诚。

有这样一则真实的故事：

1957年年末，在李嘉诚的领导下，香港长江工业有限公司得到了越来越好的发展。李嘉诚不惜花重金聘请最优秀的塑胶人才，推出了一系列新产品。但同时，李嘉诚也陷入了苦恼之中：资金有限、设备不足，让他不敢放手接订单。

恰在此时，一位欧洲批发商来到了长江公司，要求看一些样品，看后赞不绝口，说道：“比意大利的还好。我在香港跑了几家，就数你们的款式齐全，质优价廉！”随后，他参观了长江公司的工厂，也对能在这么简陋的工厂生产出这么好的塑胶花甚感惊奇。

接着，这位批发商说道：“我们早就看好香港的塑胶花了，品质处于世界先进水平，价格是欧洲产品的一半。所以我打定主意订购，并且是大量订购。但显然，你们现在的规模满足不了我的定量。李先生，我知道你的资金发生了问题，我可以先做生意，条件是你必须有实力雄厚的公司或个人做担保。”于是，李嘉诚开始找担保人，结果却失望而归。

第二天，李嘉诚带着连夜赶制的9款样品，默默地放在了批发商面前。批发商看着这些样品，足足看了十多分钟，最后目光落在了李嘉诚熬得通红的眼睛上，也猜想到了大概。他很满意这些样品，最后说道：

“李先生，我非常满意你的样品，我们可以谈生意了。我也替你找到担保人了。”李嘉诚非常惊讶，哪有客户替自己找担保人的？批发商笑着说：“这个担保人就是你自己。你的真诚和信用，就是你最好的担保。”就这样两个人很快签订了购销合同，开始了合作。

案例中，批发商提出的要求合情合理，但李嘉诚并没有做到。最终打动批发商的不仅仅是李嘉诚连夜赶制的样品，更是李嘉诚的真诚品质。这让批发商看到了他为人处事的原则，更让他毫不犹豫地信任了李嘉诚。

可见，真诚的确能够让人相信并支持自己，作为职场中人，我们不可缺少的正是打动所有人的真诚品质。



## 诚信

### 人人都欣赏言出必行的人

#### 学心理，用心理

缺乏诚信的人会给人以不安全的信号。  
即使这个人还没有对自己说谎，他人也会联想到这个人有一天也会对自己做出不诚信的行为。

诚信是无价的，因为诚信的人总是言出必行的，不会因为利益的转变而变化。所以，许多在职场中获得成功的人士将诚信作为制胜的法宝，他们用自己的诚信创造了独特的人格魅力。

陶华碧是“老干妈麻辣酱”的创始人，其实她只是一个没念过一天书、大字不识的农村妇女，白手起家的她之所以获得了成功，除了不断地努力，就是靠“宁可人人负我，我决不负客户”的诚信精神。

2001年，有一家玻璃品厂给陶华碧的“老干妈”公司提供了800件酱瓶（每件32瓶）。但是，装上产品销售到市场后，就有客户反映有些瓶子封口不太严实，有漏油的现象。竞争对手立刻针对这个问题对“老干妈”进行了攻击。

陶华碧知道了情况后，有关管理者劝说她：“有可能只是个别问题，把货追回来重新封口就可以了，要不然损失就太大了。”但是她却坚决要将产品全部收回，并当众销毁，显示出她信守质量承诺的决心。

这件事情传开了以后，销售商们都感叹：“老干妈真的讲诚信，对于像她这样的人，谁还会忍心欺骗呢？”凭借着这份诚信，陶华碧将“老干妈”事业越干越大，现在的资产已经累积好几十亿，并且名列民营企业排行榜榜单的前列。

从没念过书的“老干妈”创始人陶华碧，就是这样凭借着诚信造就了一个传奇，成为了一个典范。她的成功史让我们不得不承认，诚信确实可以造就一个人。

心理学上认为，真正引发人们失去诚信品质的原因，是个体的趋利避害心理，即我们对利益的争夺和对损害的逃避。

据一项研究表明：人在婴儿时期总会毫不隐瞒地将自己交给家长，饿了痛了就哭，高兴了开心了就笑，因为他们相信父母会为自己处理一切并无怨无悔。但是随着年龄的增长，当他们受到条条框框的禁锢时，有些人就会为了个人不受惩罚而变得不诚实。

比如一个很小的孩子可以肆意随地大小便却不用受到惩罚，但是长大了一些，如果一个孩子依旧随地大小便，就会受到大人的惩罚。这个时候为了不挨大人骂，孩子可能就会产生“我不承认”的心理。

虽然当谎言被揭穿的时候会受到更严厉的惩罚，但是如果不被揭穿就会躲避一场“灾难”，而在大多数的情况下就算承认了也会挨骂并不会受到表扬。因此在他们的内心觉得说谎获得的益处要远远大于诚实制造的好处，这就是谎言初期的状态，而谎言正是诚信缺失的一种表现形式。

很多不诚信的行为都是因为不合理的趋利避害心理引发的。在职场中亦是如此，主要表现在下面两个方面：

### 1. 为了避害，引发不诚信

个体因为打破了规则，害怕受到规则伤害，所以会做出不诚信行为。

比如，一个公司的制度是迟到不仅会扣钱，还要写检讨。某一天一个人迟到了，按常理应该受到惩罚。但是幸运的是那一天刚好管理者不在，他的迟到没有被记录下来，这时候他可能会因为害怕受到惩罚而说自己没有迟到。

## 2. 为了趋利，引发不诚信

个体有时为了获取某种利益，会做出不诚信行为。

比如，有些人为了获得上司的青睐欺骗另外一个同事，就是因为他觉得得到了上司的青睐要比获得同事的友谊更重要。

心理学上的研究表明：一个缺乏诚信的人往往会给他人不安全的信号。即使只是看到一个人对别人说谎，他人也会联想到这个人有一天也会对自己做出不诚信的行为，而不愿意对其坦诚相待。这就使得缺乏诚信的人容易失道寡助。

长远看来，诚信缺失所丢失的东西要远远大于暂时性得到的利益——言出必行，才是获得成功必备的品格。

## 热情

### 让我们尽情投入职场

#### 学心理，用心理

当你以极大的热情投入到工作当中的时候，你会发现，你已经形成了一个强大的工作气场——仿佛整个宇宙，都在围着你转。

情绪是可以传染的，当你将热情传给了对方，对方亦将热情传回给你。

哈里·温斯顿被誉为“钻石之王”，他就是一位极富工作热情的人：

一次，他听说有个荷兰的富商正在收集各种钻石，于是就给这位富商打电话，告诉他自己的公司正好有富商所需要的钻石，希望能与之面谈。

这个荷兰的富商接受了他的邀请飞到了美国。双方见面以后，温斯顿让公司的一名专家为富商介绍了一颗昂贵的钻石。专家仔细地讲解了钻石的一流质地、高科技的切割技术及诸多珠宝鉴定指数等。富商听后，只是点了点头，待专家介绍完，他却说道：“谢谢你的介绍，我知道那确实是一枚很棒的钻石，但并不是我所需要的，抱歉！”之后起身便要走。

一直坐在后面的温斯顿走上前来拦住了富商，对他说道：“让我再为您介绍一遍这颗钻石，可以吗？”客人于是再次坐下。温斯顿从专家的手中拿过钻石，他没有用任何钻石领域的术语，而是真挚地抒发了自己对这颗钻石的热爱，说它如何光彩夺目，说它迷人，说它如何令人怦然心动。寥寥几语，荷兰富商就被他打动了，并决定要买下这颗钻石。

后来他的助手问他，为什么能够在富商已经拒绝专家的情况下，轻而易举地使之改变了主意呢？温斯顿慢条斯理地说道：“那位专家是业界权威，他对钻石的了解要远远胜于我，这也是我付给他高薪的原因，

但是有种本事，他没有，我有。如果他学会了，我会毫不犹豫地给他双倍工资。”

“是什么本事？”助手问道。

“他了解自己卖的每颗钻石，但是只限于此，而我则是热爱自己卖的每颗钻石。”温斯顿答道。

相较于专家而言，温斯顿对钻石的知识有限，但之所以他成为了“钻石大王”，而专家没有，正是因为他对钻石事业的热爱和全身心投入工作的热情。可见，热情是影响一个人工作成败的关键。

美国的心理学家所罗门·阿希曾经做过一个有关热情的经典心理学实验：

实验组织人员把被试分成了两组，分别发给他们一张描写人物性格的表格。第一组中，阿希罗列的七种性格是聪明、熟练、勤奋、热情、谨慎和实干。第二组将热情换成了冷淡，其余的词语没有改变。

然后阿希要求被试根据表上的形容词来描写人物性格，结果两组被试验所形成的印象完全不同，前者所描述的是一个热情、容易交往的热型人。后者则是一个冷漠、自私的冷型人。

这就是心理学上著名的“热情中心效应”实验。实验说明，一个热情的人往往受到更多人的欢迎，而一个冷漠的人则受到更多人的排斥。这是因为热情总是会让人联想到其他优秀的品质，如有爱心、乐于助人等，人们认为他们会对工作保持乐观的态度，并且容易接近。而冷漠则更容易让人联想到自私、消极、难接近等。

因此热情的人可以收获更多的人际支持，而职场中较好的人际支持正是一个成功的必要条件之一。

除此之外，心理学上还有一个情绪传染理论，阐述的是一个人的情绪十分容易传染到另外一个人的身上。心理学家曾做过下面的实验：

在一个简单的实验室中，两名被试一起填写一份有关当前情绪的调查问卷。在实验中，实验者特意安排了其中一位情绪外露的人，而另外一位则面上毫无表情。之后实验助手让他们面对面安静地坐着，自己则离开了实验室。

几分钟以后，实验助手回来了，这次他让他们再次填写之前的情绪问卷。对比前后问卷的结果，实验者发现，无一例外地，情绪表现力较强的一方总会将情绪传染给另外一方。

如果一个人以极大的热情投入到工作当中（这尤其表现在与人接触较多的服务行业），那么他的热情就会传染到他人的身上，让他人也热情地对待自己。

一个有工作热情的人，还会让自己一直保持着一种积极实现梦想的动力，就算遇到了挫折，也会一如既往地勇往直前。反过来，冷淡对待工作的人，更容易受到打击并因此放弃努力，收获失败的苦果。

## 规则

### 规则不可破

#### 学心理，用心理

没有规矩不成方圆。如果一个人开始打破规则，那么接下来，她就会打破第二次、第三次，从而成为一个不守规则的人。很多人无法成功或者遭受失败，都是从第一次打破规则开始的。

没有规矩不成方圆，永远不要成为破坏规则的人。哈佛大学培养了诸多人才，成功的原因之一就是对规则的坚守：

那是很久以前的故事，哈佛的牧师立遗嘱的时候，将自己的一块地皮及 20 本书一起捐给了当地一所学院，这就是哈佛大学的前身。后来哈佛大学将这些书珍藏在哈佛的一个图书馆内，并明文规定学生只能在馆内阅读，不可私自拿出馆外。

1764 年的一天深夜，一场大火将哈佛图书馆烧了个精光。恰巧在火灾发生之前，一个学生将哈佛牧师捐赠的一册名为《基督教针对魔鬼世俗与肉欲的战争》的书偷偷带回了寝室去看。

第二天，当他得知哈佛图书馆失火的消息时，立刻想到自己拿回来的那本书已经是牧师捐赠所有书中的唯一幸存品。思量之下，他找到了哈佛的校长，将这本珍贵的书还给了学校。

校长高兴地接过书，并且夸奖了他。但是第二天，又下令开除了他。原因是：他违背了校规，私自将书带出了图书馆外，尽管他为哈佛保存了珍贵的书籍，并诚实地将之交还给学校……

让校规看守哈佛的一切，比道德看守更有效。正是这样的行事作风，成就了哈佛的今天：一个培养了千千万万人才的学府。

于情，校长应该宽恕那个学生，但是于理，校长却应该坚守规则。因为规则一旦被破除，就算只有一个特例，也会降低它的约束力，逐渐地就会有第二个人、第三个人将之打破，最终规则成为一纸空文，没有任何的约束能力。

规则一旦被打破过一次，那么接着就会有第二次、第三次。同样的道理，如果一个人违反了一次规则，那么他就有可能违反第二次、第三次。最终成为一个不遵守规则、不可信任之人，甚至因此面对被公司开除的危机。

美国斯塔夫大学的心理学家詹巴斗曾经做过这样的实验：他找到了两辆一模一样的汽车，把其中的一辆摆放到城市的中产阶级社区，另外一辆放到了相对杂乱的一个街区，并将这辆车的车牌摘掉，顶棚打开。

放在杂乱街区的汽车很快就被人偷走了，而放在中产阶级市区的汽车在那里一个星期也无人问津。后来，詹巴斗用锤子把这辆车子的前窗玻璃砸了一个大洞，结果，没过几个小时，它就不见了。

这个实验就是心理学中著名的破窗实验，完好无缺的汽车放在治安好的环境中不会被偷，而看似被人造成破坏的汽车无论放在治安如何的环境中都会被偷。因为这些破坏给人造成了一种无序的感觉，在此氛围中，犯罪就发生了。

破窗理论也从侧面说明了一个道理：如果一个人本身打破了一个规则，就好像那辆被打破玻璃的汽车一样，那么接下来他就会自然而然地打破更多的规则，就好似一辆被打破玻璃的车放在那里，更容易被打破更多玻璃一样。这也是工作中很多人“破罐子破摔”心态的由来。

开始只是打破一次规则，比如早上迟到，慢慢地人就会变得迟到次数越来越多，并给自己找各种理由。

倘若这样的事情仅仅发生在迟到这个小小的层面上，对一个人的成功还不足以造成太大的威胁，但是如果是在重要事情上，那么这个人就会逐渐变成一个心中没有规则的人——值得注意的是，很多人无法成功或者遭受巨大的挫折，往往是从第一次打破规则时就注定了。



## 服 从

### 要服从，但不要盲从

#### 学心理，用心理

工作中，每个人都应该有自己的思想和看法，而不应该一味盲从。

有些人总以为对上司要完全服从，否则对自己的职业发展有着极大的坏处。实际上，任何一个管理者，需要的都是那些有思想、能够在大局上服从领导意识却并不盲目服从的员工。

犹如战士应该无条件服从将军，职场中的员工同样需要无条件服从上司的命令，快速而又认真地完成上司分配的任务。但服从并不是盲从，盲从是一种盲目的服从，是对服从的一种概念曲解。

有一种动物叫宗教游行毛虫，之所以叫这个名字，是因为它们喜欢盲目追随前面的同伴行动。法国著名自然学家费伯勒曾对其做了一个实验。

首先他很仔细地地将一群宗教游行毛虫在花盆的边沿上排成一圈。这样子，领头的那只毛虫就排到了最后一只毛虫的后边。然后他将宗教游行毛虫最爱吃的食物松蜡放到了花盆的土壤正中央。

虽然闻到了食物的香味，但是这些毛虫却只是跟随前面的伙伴，围绕着花盆的边沿绕圈。转了一圈又一圈，一小时又一小时，一天又一天，一晚又一晚。就这样，它们整整转了七天七夜，最终由于劳累全部饿死了。

宗教游行毛虫看似在服从同伴的行动，但实际上却是一种盲从，这种盲从也正是造成它们悲剧的主要原因。如果任何一只毛虫能够标新立异，勇敢地走向花盆的中间，那么最后不仅自己能够活下来，也有可能带领整个毛虫队伍活下来。

一项调查表明，那些在职场中大有作为的人，大多数都不是盲目服从领导的

人。对于领导下达的命令，他们亦有自己的思维、想法，在很多事件的背后能够更好地权衡利弊，用最好的方法解决，而不是机械地按照要求去做。

但依旧有很多人无法分清服从和盲从的界限，一味地尊崇领导的全部指示，为研究这群人的心理，心理学家米尔格拉姆曾经对此做过一个震惊世界的“服从实验”：

实验者被告知，需要两个人组成一组，用抽签的方法来决定谁当老师谁当学生。老师负责朗读配对的关联词，学生则要记住这些词，之后老师选择一个词语让学生在4选1的答案中选择一个，答错的人要受到电机惩罚。

老师坐在巨大的控制台前，上面共有30个按钮，每个按钮都标有电压强度，从15到80伏。为了让老师了解到电击的痛苦，米尔格拉姆让每个老师在实验前感受45伏电压的效果。学生则被带到另外一个房间中，为了防止他中途逃跑，将他绑在了凳子的上面，将电极绑在他胳膊上。

实验开始以后，学生开始的时候很笨，总是记不住单词，于是对于答错的学生，主考官就要求老师对其进行电击。由于学生不断地犯错误，主考官就要求老师不断增加电击的电压强度，从45伏到50伏再到60伏。学生开始尖叫、反抗，并提出需要离开实验。到了70伏的时候，学生开始哀求，说明自己患有“心脏病”，恳请放过自己。

此时老师开始犹豫和同情，但是主考官却告诉他们这是实验的要求。虽然在实验前老师已经被告知可以随时离开实验，但是令人震惊的结果却是，没有一个老师在70伏之前离开实验，并且高达65%的老师施加了极危险的80伏。虽然也有人在此期间进行抱怨、质疑、口头拒绝，但是他们却依旧将实验继续下去，眼睁睁地看着学生被自己电得死去活来。

虽然从人性论角度看，这个实验受到了来自各方面的谴责，但是却让我们看

到一个道理：尽管大多数人对权威人士下达的命令表示出质疑，但是依旧会选择盲目服从，就是因为下达命令的那个人是权威人士。

那么，是否完全服从领导才会得到领导的赏识和提升？其实这只是员工个人一厢情愿的想法。盲目服从领导，会让人变成一个机械的执行者，而不是领导的得力助手。确切地说，任何一个组织的领导者和管理者需要的都是那些有思想，并且能够从大局上服从领导意志的人。

有这样一个关于公司招聘的案例：

在公司的招聘会上，一个考官模样的人走了出来，对外面等待的面试者说道：“我将为大家提供一些工具，请大家将这个大厅的面积测量出来。得到结果最快最准确的人，将成为公司要招聘的人。”然后他让人拿出来一些尺子、圆规、计算器等测量工具，甚至还命人抬来了一把梯子。

这个时候大厅里面的应聘者开始忙碌起来，甚至有些人还开始合作一起测量，气氛热火朝天。只有王山一个人坐在那里没动，看着大家忙碌。突然，他仿佛想到了什么，匆匆离开了大厅，走到了外面。

过了一会儿，他又回来了，敲开了公司面试官的门，对他说出了准确的大厅面积。面试官是公司的一位经理，听罢他吃惊地说道：“并没有见你测量，你怎么知道得这样准确？”

“我刚去了公司的工程部，我猜想他们在建造的时候一定测量过大厅的面积，果然不出我所料，一到那里我就得到了正确的答案……”

面试官笑着看着他，然后说道：“那么，恭喜你，即将成为公司的一员，我对你的表现充满期待。”接着友好地向他伸出了右手。

不要以为服从就是不判断对错只是一味地附和、一概听从并且一律执行，这样只能显示出一个人的毫无思想和创造性。

## 尊 重

### 你尊重他，他才会尊重你

#### 学心理，用心理

地位、财富等并不是获取尊重的关键。受到尊重总是建立在尊重他人的基础之上。

面对他人的决定、错误、意见和选择，我们都该尊重。这样当我们做决定、做选择的时候，同样会得到他人的尊重。

所有人都希望自己能得到他人的尊重。但是，获得尊重的前提是，他应该首先对别人抱持尊重的态度，这样别人才会尊重他。

台湾的著名导演李行曾经讲过这样一个故事。有一个著名的男演员，演技很好，并且很有名气，但是他却十分喜欢耍大牌，在拍片的时候不守时、迟到的现象时常有之。

有一次拍戏，所有的演员都到了，唯独缺了他。这个时候导演对大伙说道：“等他。”十分钟、二十分钟、半个钟头、一个钟头……几个钟头过去了，这个男演员才姗姗来迟，并且在他的脸上没有看到一丝的歉意。

导演没有骂他，但是也没有开工，而是在他的面前站了起来，对所有的人说道：“好了，收工！”于是灯光全灭了，大家全走了，只剩下那个男演员呆呆地站在场子的中间。

按道理说，一个演技高、名气好的演员应该得到许多人的尊重。但是这个自傲的男演员却没有得到。可见尊重并不能因为一个人的地位、身份而获得。

由此看来，一个受到众人爱戴的人并不一定穿着什么华丽的衣服，拥有什么名贵的车子和房子，权力和地位——他所需要付出的其实很简单，那就是对他人

的尊重。

心理学研究表明，尊重是一个相互的过程，一个人只有首先对他人表示出尊重，别人才会尊重他。为此心理学家艾宾浩斯曾经做过下面的实验：

他在圣诞夜的前夕随机挑选了一群素不相识的人，并给他们寄去了圣诞贺卡。开始并没有对回音抱太大的希望，但是随后发生的情况出乎他的意料：大多数收到他贺卡的人，甚至都没有去研究他是谁，就自动给他回寄了一张。

这就是心理学上著名的互惠实验，该实验结论认为：彼此之间的感觉都是相互的，你怎样对待别人，别人就会怎样对待你。由此我们可以推断出：如果我们用尊重的态度对待他人，他人也会用尊重的态度对待我们，反之亦然。

因此，无论面对他人的错误、他人的决定、他人的意见、他人的选择，我们都该表现出一种理解和尊重，这样当我们自己做出决定、做出选择、出现错误的时候才更能获得他人的理解和尊重。看看下面的案例：

卡拉奇是雪佛兰的一位汽车销售人员，这一天，他接待了一位女顾客。开始这位女顾客只是在百无聊赖地看，卡拉奇过去接待她，并与之闲聊起来，她告诉卡拉奇自己只是来打发时间的。本来她是来买一辆对面的福特车的，但是福特的销售员要去收一笔货款，所以她就来到了这边闲逛。

她又告诉卡拉奇，今天是她50岁的生日，所以她想为自己买一辆与表姐一样的福特车，作为自己的生日礼物。对于卡拉奇的热情，她不好意思地对他摆摆手：“我只是来看看，你去忙你的吧，谢谢了。”

卡拉奇一边祝福顾客生日快乐，一边又邀请她到里面去看看，然后走出展厅向秘书交代了一番，又走了回来。

卡拉奇依旧耐心地为顾客介绍车型和功能，当介绍到一辆白色的雪

佛兰时，卡拉奇的秘书走过来递给这位女顾客一束玫瑰花，并笑着对她说道：“祝您长寿，尊贵的夫人。”看着这束花，女顾客感动得快哭了。

“已经好久没有人送我礼物了，谢谢你。”她说道。然后又继续说：

“本来我想买一辆与表姐一样的福特车，但是其实这款白色的雪佛兰我也十分喜欢。”

最后，她在卡拉奇那里买了一辆白色雪佛兰，并写了全额支票。

你希望别人怎样对待你，你就要怎样对待别人，卡拉奇正是通过对女顾客的尊重赢得了顾客对他的尊重，争取到了本不属于雪佛兰的销售业绩。

在实际工作中，正是这种尊重，为我们赢得了一个又一个惊喜。

## 责 任

### 成功者因责任感而成功

#### 学心理，用心理

一个人是否能够成功，首先要看他是否是一个有责任感的人。

处于群体中的个人容易出现责任分散的情况。此时，那个能够负全责的人，往往是那个即将被委以重任的人。

责任重于天，就算天塌下来也要有人扛，而这个扛着的人，往往成为了英雄。因此，一个人肯为工作承担多大的责任，就决定了他究竟会收获多大的成功。

雷欧和亨利是快递公司的两名员工，是工作上的搭档。有一次，他们两个运送一件贵重的古董到码头，但是没想到货车开到半路却抛锚了。按照规定，倘若货物没有按时送到，他们都要被扣掉部分奖金。

于是，雷欧背起了古董，一路小跑，可算在规定的时间内赶到了码头。这个时候亨利对他说：“看你很累，我先帮你背着吧。”却在心里盘算：如果客户看到是我背着古董一路跑来的，说不定将这件事情告诉上司，上司也许还会给我表彰加薪呢。

但是他只顾着想，当雷欧将古董递给他时，他失手将古董掉到地上摔碎了，这件事情让上司大发雷霆。

亨利偷偷跑到上司面前汇报这件事情是雷欧做的，于是上司将雷欧叫到了办公室，雷欧如实地将事情的经过讲了一遍。最后，他说道：“这件事情是我们的失职，我同样愿意承担责任。并且，亨利的家境不是很好，他的责任我也愿意一块承担，我一定会尽量弥补我们造成的损失。”

没过几天，上司将他们一起叫到了办公室，对他们说道：“公司一直对你们很看重，正想从中挑选一个做客户经理，这个职位，就交给雷

欧来做吧，亨利的去留，待定。”

“这是为什么？”亨利不服气地问道。

“古董的主人已经很清楚地看到了你们在递接古董时的动作，事实我也不多说了，你们心里都有数，”这时亨利的脸红了，上司接着说道，“我们更需要一位有责任感的人担任经理，而在这方面，亨利，你不如雷欧。”

本来并不是雷欧的失职，但他依旧能够从团队出发，勇于承担，可见他是一个十分有责任感的人。这也是他最后被上司赏识，并被提升为客户经理的重要原因。

可见一个有责任感的人更容易获得成功。因为有责任感的人总是给人看起来可靠的感觉，而逃避责任的人更容易让人觉得没有安全感，更难以让管理者委以重任。

而实际上，缺乏责任感在职场中并不少见，尤其在团队中更甚。比如某团队早上的办公室，大家三五成群聊得很热闹，电话铃声响了很久，却没有人去接，虽然还没到上班的时间，但倘若电话来自一位很重要的客户，那么公司因此造成的损失将是很大的。

如果个人被单独要求完成工作，他的责任感就会很强。当与群体共同完成工作时，他的责任感就会变低。这就是心理学上所说的“旁观者效应”。心理学家约翰·巴利和比博·拉塔曾对此做过一项实验：

他们让 72 名并不知晓真相的被试分别以一对一、四对一的形式与一位癫痫病患者（假扮的患者）保持距离，并用对讲机进行通话。交谈的过程中假癫痫病患者突然大喊救命。

实验结果表明：在一对一组中，有 85% 的人冲出了工作间向工作人员进行通告有人发病，而在四对一组中，只有 31% 的人采取了此行动。



“旁观者效应”实验说明在群体中人的责任感会发生分散，进而变弱。因为此时责任被分摊成一个个小的部分，个人只愿意承担其中的一部分，甚至忽略这部分责任，将责任推卸到他人的身上。这就使得在职场中进行团体合作的过程中，个人十分容易变得缺乏责任感。

但是这样就会造成一件工作一旦出现问题就没有人承担责任的局面。而对于处于群体中的个人而言，如果能够做到此时也拥有较高的责任感，将责任承担下来，就更容易得到上司的青睐，进而在工作中脱颖而出。

应该记住，责任感不应该因分摊人的增多而减弱，个人不妨尝试即使在群体中也要像个人工作一样负全责，这往往是一个人脱颖而出的机会。

## 距 离

### 不可过近，也不可过远

#### 学心理，用心理

刺猬如果想要相互取暖就要找到一个合适的距离，太近容易互相伤害，太远又感觉不到温暖。与刺猬取暖一样的道理，人与人之间也要保持合适的距离，这一点，对于处于激烈竞争中的职场人而言尤其重要。

为了研究刺猬冬天的生活习惯，生物学家曾经做过这样一个实验：

他们将几十只刺猬放在室外的空地上。当这些刺猬被冻得瑟瑟发抖的时候，它们不得不相互靠拢取暖。但相互靠拢之后，刺猬身上的长刺又让彼此疼痛难以忍受，于是它们只能逐渐分开。

没过多久，由于寒冷的缘故，它们只能再一次靠在一起。经过多次的摸索，它们终于找到了合适的距离，温暖地拥在一起。

这便是心理学上著名的“刺猬法则”，也叫作“距离定律”，它说明了人与人之间应该保持适当的距离，距离太远会让彼此产生疏远感，距离太近又会由于十分容易看到他人的缺点，破坏曾经的美好形象，甚至还会伤害彼此。

职场是个特殊的环境，因为合作与竞争共存，这就使得太远的距离会被人认为是自傲清高，失去支持；太近的距离则容易造成职责界限不清晰。

一位心理学家还曾做过一次有关心理距离的实验：

在一个十分宽敞的阅览室中，只坐着一位读者，他正徜徉在手中的书的世界中，乐此不疲。这个时候心理学家走了进去，不声不响地坐到了他的身边，试探他的反应。这个实验总共重复了 80 次。

结果，在宽敞的阅览室中，没有一个读者能够忍受一个陌生人坐在自己的身旁，大多数的人选择离开座位寻找其他座位，更有甚者还有些人愤怒地问这个心理学家：“你到底想做什么？”

可见，我们每个人都生活在一个孤立的心理空间内，这个私密的空间不允许任何人的“入侵”，包括亲密的人。当这个自我空间受到他人侵犯的时候，人往往就会觉得惶恐不安，甚至愤怒起来。

职场中亦如此，每个人，包括你的同事、上司还有你自己，都有属于自己的私密空间，任何人侵犯了他人的私密空间，就会受到仇视、厌恶，而因此失去了“人和”。

但是，在职场中有些人却觉得与他人的关系比较好，就将自己的私人空间开放给他人或者想方设法开启他人的私人空间。比如有些人会到处去探究同事或者上司的隐私，以满足自己的好奇心。其实这正是在无形中为自己埋下了一颗定时炸弹。

李娜和丁小菲是同一个办公室的同事，又因为机缘巧合在一起合租。一次，丁小菲由于工作上的意见不合和部门经理吵了起来，下班后，她变得很不开心。这样的情绪当然被细心的李娜察觉到了，回到家后，就关心地询问她是否遇到了什么不开心的事情，有没有什么需要帮助的。

面对李娜的关心，丁小菲一点也不想隐瞒，就如实将白天的事情告诉她了，情绪高涨之下还将憋在心中很久的话一股脑儿说了出来。说经理没有领导能力，不体谅员工，又说办公室的人这个不好，那个小气，一发不可收拾。李娜一个劲儿地点头称是，却一句多余的话也没说。

第二天，在公司的例会上，经理十分生气地不点名批评：有些员工在背后谈论上司，随便议论同事，并且还在背后发牢骚。如果不想好好干了，立马给我卷铺盖走人。

没过多久，李娜的职位就得到了升迁。后来，由于李娜不小心失言，丁小菲才知道，原来正是这个自己掏心挖肺的亲姐妹出卖了自己。

丁小菲觉得自己与李娜的关系足够亲密，于是她将自己对领导、对同事的不满全都告诉了她。而面对着升迁的诱惑，李娜却将这份感情出卖了。

实际上，造成丁小菲前途失意的原因是她自己没有恰当地处理与同事之间的距离。倘若不是她亲手奉上让“朋友”背叛的消息，又岂能落到如此悲惨的下场？

因此，基于刺猬法则，每一个职场中的人都该在与他人交往时保持恰当的距离，以保持最佳的职场人际关系。

## 立场

### 墙头草的悲情人生

#### 学心理，用心理

只戴一块手表，才更有信心向他人播报时间，这就是心理学上的“手表定律”。

许多情况下，手表并不是只有一块，但存在于你内心的手表有且只能有一块——所有人都应该以此为行事标准。

心理学中有一个著名的“手表定律”，起源于这样一个故事：

森林里面住着一群猴子，每当太阳升起的时候它们就一起出去寻找食物，太阳落山的时候又回到家中休息，它们的日子过得恬静又幸福。

有一次，一名游客在路过这片森林的时候，把手表忘在了一棵大树下的岩石上，刚好被猴群中的猛可捡到了。猛可生性聪明，很快它就明白了手表的用途，于是，它成为了整个猴群中的明星。所有的猴子都逐渐习惯向猛可询问时间，尤其在阴雨天的时候。后来甚至整个猴群的作息时间都由猛可一个人来决定。渐渐地，他在猴群中建立了威信，当上了猴王。

当上了猴王的猛可意识到手表是为自己带来好运的工具，于是它利用大量时间，每天在森林里面搜寻，以期待找到更多的手表。果然努力没有白费，渐渐地它拥有了第二块、第三块。

手表虽然变多了，但是事情却没有向着猛可期待的方向发展。因为每块手表上的时间都不相同，现在连猛可都搞不清楚到底哪个时间才是正确的。当有猴子来询问时间的时候，它总是支支吾吾，答不上来。

因此它的威信大降，没有猴子愿意再受它的指挥，它们将它从猴王

的位置上赶了下来。

只有一块手表的时候，可以知道是什么时间，当拥有更多块手表时，由于手表上的时间不尽相同，反而让看表的人失去了对准确时间的信心。这就是手表定律阐述的内容。

应用到职场中，手表现象处处可见。比如面对一项工作，一个上司要求你用这样的方法去完成，另外一个上司要求你用另外一种方法去完成。那么你会按照谁的要求去做呢？

有些人会选择按照职位高的上司的方法去做，这样工作完成了以后，高职位的上司往往会更满意一些，这样就能得到更大权威的赏识。

但是这里却有一个不言而喻的困境，那个职位高的上司是否永远比那位职位低的上司职位高？职场风云变幻，这是很难说清楚的事情。倘若你刚好遇到的是一位心胸狭隘的上司，并因此在这件事情上牢牢地记住了你，那么当他得志的时候，你的那个升职加薪的梦岂不是成为了泡影！

这就要求我们，处理类似问题的时候，要学会分辨究竟谁给出的办法比较好，哪种办法符合自己内心的行事标准，这样，在上司和同事的眼中，你才是一个有原则、有立场的人，而不是一个随风倒的“墙头草”。

手表只有一块固然很好，但纵观职场，许多情况下手表并不是只有一块。这就要求存在于我们内心的“手表”应该有且只有一块，即我们内心的标准唯一，我们的道德观和价值观自洽。弄清楚了这些，即使面对众多块手表，我们也能够清楚分辨出哪块手表才是最实用的，并善于将之调配为效果最佳的。

心理学中有一个“模糊心理”概念，它是人在成长过程中不断积累的一种心理沉积。在很难决策的情况下，我们不妨以潜意识为依据，做出符合自己潜意识心理的抉择。

这里所说的潜意识即“第一印象”，心理学认为，虽然有时人并不能条理清晰地说出原因，但是在潜意识中，总是能够做出最符合个体心理需求的决定，一个不违反本心的决定。

既然“鱼和熊掌不能兼得”，那么这个时候也只能要么放弃鱼，要么放弃熊掌，否则鱼和熊掌都将鸡飞蛋打。在这个过程中，最重要的就是，无论如何你都要坚定心中那块唯一的手表，那是指引一切行动的标准。

## 同理心

### 善待他人就是善待你自己

#### 学心理，用心理

学会感受他人的痛苦和喜悦，站在他人的角度看问题，将心比心，往往能够赢得更多信任和支持。

同理心并不等同于同情心。因为一个人即使不同情另外一个人，也有可能因为明白那是别人特有的行事方式，而对他做的事情表示出理解。

很多时候，我们并不能够完全清楚别人在想什么，但是倘若想要与他们融洽地相处，我们至少应该理解他们的观点。如果我们向别人表达了理解他们的感受，他们往往更愿意相信我们。

心理学大师荣格曾经遇见了一位女病人，这位病人精神不太正常，一直认为自己是从小行星来的，并十分想回到月亮上去。

在为她治疗的时候，荣格没有像其他医生一样企图阻止女病人的妄想症，而是十分感兴趣地听她描述她在月球上遇到的种种经历。末了，荣格推心置腹地对病人说：“月亮虽然很美，但是现在你却不可能回去了，所以，请安心地待在地球上，幸福地生活吧，你会发现其实地球也很美。”

后来，在荣格的劝说下，这位女病人欣然接受了他的意见。从此回到家中相夫教子，再也没有犯过病。

荣格大师正是在理解女病人感受的前提下，逐渐得到了她的信任，在此基础上通过将心比心的沟通，最终说服了她，并治好了她的病。

心理学上将类似荣格这种能够感受别人的痛苦和喜悦，站在他人角度看问题，并表现出恰当情绪的能力称为同理心。

由案例可知，一个富有同理心的人更容易得到他人的信任和认可。反之，一



个缺乏同理心的人不仅难以得到他人的信任和认可，还往往更容易陷入一种缺失伦理道德而又毫不自知的旋涡中。

里昂·炳要写一本有关洛杉矶黑帮的书，于是找到了洛杉矶的黑帮分子、年仅17岁的法罗搜集资料。没想到，法罗为了向里昂·炳炫耀黑帮的帅气，在开车的时候随便开枪，致使一位母亲和她的孩子双双残疾。

当时法罗和里昂都坐在车内，法罗开着车，里昂坐在副驾驶座上。突然法罗偏过头，对里昂说道：“你看好了，我现在准备给旁边那辆车中的两个伙计一点颜色看看，让你见识见识什么叫黑帮。”

案件发生之后，里昂是这样描述当时的情况的：“旁边车中的人觉察到有人在看他，于是就向我们的车中瞥了一眼。这个时候，他跟法罗对望了一眼，突然眼睛就睁大了。之后他立刻就避开了法罗的目光，向下看，看向其他的地方，我在他的眼中看到了非常明显的恐惧，接着法罗就向他们开了枪。”

对于这一严重缺失道德的事件，法罗事后描述自己的行为时，却骄傲多于悔恨。

因为缺乏同理心，法罗对自己所造成的他人的伤害不以为然，因为他感觉不到他人因为受到他的伤害所经受的痛苦，而这种伤害他人的行为必定会被伦理道德所不容，他将受到所有人的反感和排斥。

在职场中，缺乏同理心同样会造成他人的反感和排斥，这对于我们职业的发展是十分不利的。毕竟，没有人愿意在被误解、受到攻击的情况下还给你想得到的。而表示了对他们处境的理解，让他们觉得我们是懂他们的，不仅感情牢固了，他们还会较少与我们作对，更愿意与我们合作。因此，我们要做一个富有同理心的人。总结起来，一个有同理心的人大致应该具备下面几个方面的品质：

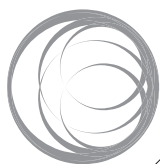
- 与他人保持融洽亲密的关系，比如我们的上司、我们的同事、我们的顾客等。
- 坦诚地与他人交流。
- 真正关心他人的事情，真心帮助他人解决困难。
- 就算不赞同也要努力欣赏他人的看法和观点。
- 富有宽容心，不记仇。

需要注意的是：同理心与同情心是不同的，我们不能将两者混淆起来。同情心是对他人的处境表示出同情，并认同这个人的做法，而同理心则只是代表理解他人会有感受，并不一定会认同对方的做法。

比如一个人不对对方抱有同情心，他也有可能理解对方的处境，因为虽然不是很认同这个人的做法，甚至反对他的做法，同样还是能够因为明白他有特定行事方式，对他的做法表示出理解，认为他一定是因为需求才会为之。

所以，培养同理心并不等同于培养同情心，而一个有同情心的人也并不一定就是一个有同理心的人。

## 第3章



# 善学习者得生存： 学习理论

职业生涯是一个不断发展的过程，这就需要一个人要不断地学习。虽然努力与学习密不可分，但方法更是关键。往往是擅长学习者才更有资本在职场中脱颖而出。

## 目的捕获

### 目的越明确，学习越有效

#### 学心理，用心理

善学习者的秘密武器之一，就是清楚知道自己是为了什么而学习，即拥有明确的学习目的。

很多人虽然很努力学习，参加了很多培训、阅读了大量的书籍，却依旧无法在职场中脱颖而出，那是因为他们只是为了学习而学，而不是为了目的而学。

盲目的学习者往往容易因为动力的不足提早放弃，或者由于目标的不清晰难以获得高效率。但凡一个善学习的人一定是一个清晰明白自己究竟是为了什么而学习的人，他因此能够轻松捕获知识，并在职场中不断进步。

这样的道理我们首先能在历史中搜寻到些许印记，请看这样一个故事：

牛顿是世界上伟大的数学家、物理学家、天文学家和自然哲学家。对于取得如此成就的人，人们常常会以为他天资聪明，甚至是传闻中的“天才”和“神童”，实际上并非如此。

童年时期的牛顿因为身体极度虚弱，头脑也不是很灵活，更难说聪明。他五岁的时候入学读书，却因为资质平常成绩很差，甚至因此受到他人的歧视。虽然如此，他却有着一股执拗的脾气，一旦决心要做什么东西，他就会认真地阅读各种资料，勤奋地学习。

少年牛顿喜欢制作一些小玩意，即使不算聪明，也发明出来了很多古怪的东西，比如风车、木钟、折叠式台灯。一次他还设计了一盏灯笼挂在了风车的尾巴上，夜晚来临的时候，就像是一颗颗彗星。

正是凭着具有目的性的学习方法，牛顿从十六岁开始决心掌握好自己薄弱的数学知识，最终他成为了一个伟大的数学家。接着他又通过不断的学习在其他领域一一获得了突破。

可见，学习目的对学习而言是何等重要，即使不算聪明的少年牛顿也因为怀着做好“小玩意”的目的学习，成功制作了很多小玩意。这样的道理也同样适用于我们在职场的学习。

有没有过这样的经验，当你因为某一项工作而需要某一项技能的时候，无论它有多么的复杂，你带着目的去书中寻找知识总是更容易掌握一些。而如果你是百无聊赖地翻起同一本技能书的时候，一定会被其中的晦涩语言搞得晕头转向。

这是因为目的性会让人觉得这项知识是有用的，最起码手头的工作就使人真切地感觉到了对这种技能的迫切需要。在这种迫切需要的驱使下，人往往增加了学习的动力，并因此更容易掌握知识。

很多人虽然参加了许多培训、阅读了大量的专业书籍却依旧无法在职场中获得成功的主要原因之一，就是缺乏对目的的捕获能力，使学习脱离于工作，因此学习便变得毫无实用性，其结果不是半途而废就是效率低下，要不然就是学完就忘，无法真正地应用到工作当中来。

有这样一则报道：美国的一项研究表明，在沙漠中行走的人更容易患眼疾。那是因为，沙漠是一片一望无际的茫茫黄色，人的视线久久不能找到任何落点，这样时间长了，眼睛也就逐渐变得看不见了。

都说学无止境，因此学习的过程与沙漠行走是一样的道理，学习目的就犹如学习者在浩瀚书海中的落点，只有找到这个能够让眼睛看得见的落点，才更能激发学习者学习的动力，最终让学习者捕获知识。此时，再将知识运用到实践中进行巩固，对知识的掌握也就越来越扎实了。

比如一个人如果怀着成为领导者的目的去学习，它就会自觉地阅读各类有关领导培训的书籍，而不是其他有关别的技术的书籍。他会留心上司是如何在工作中处理相关事宜的，当自己遇到类似的事情时，往往能够举一反三，将看到的、

学到的知识应用到实践中来，而实践往往让人更能记住知识。

所以一个可以准确捕获知识的人，不一定是最努力的人，但一定是最清楚自己究竟为了什么而学习的人。明确学习的目的是善学习者最好的秘密武器之一。

## 兴趣原理

### 兴趣所在，事半功倍

#### 学心理，用心理

兴趣是最好的老师——所以选择最感兴趣的职业，才更容易有所建树。

即使出于无奈，暂时选择不感兴趣的职业，也不要太过悲观。努力了解这份工作，你会最终发现它的魅力。

爱因斯坦曾经说过：“兴趣是一个人最好的老师。”因此在学习过程中除了建立恰当的学习目的以外，对感兴趣的领域学习或者对学习的领域培养兴趣也是善学习者常常使用的方法之一。

陈景润是我国著名的数学家，他在证明哥德巴赫猜想的课题上做出了巨大的贡献，并建立了“陈氏理论”，被称为“数学王子”。他的成功故事就说明了兴趣对于学习的重要性。

1937年，他考上了福州的英华学院。这个时候正赶上抗日战争，清华大学航空工程系的主任沈元教授回福建奔丧，几所大学都听说他返乡的消息，纷纷上门邀请他去学校演讲。沈教授害怕因战争滞留家乡，于是谢绝了他们的好意。但是作为英华的校友，他答应了英华大学校长的邀请。

沈教授在课堂上给学生讲了一个故事：200年前有一个法国人发现了一个十分有趣的现象，那就是 $4=2+2$ ， $6=3+3$ ， $8=5+3$ ， $10=5+5$ ， $12=5+7$ ， $28=5+23$ ， $100=11+89$ ……每一个大于2的偶数都可以表示成两个质数的和。因为这个结论至今为止仍旧没有得到有效的验证，所以它还只是个猜想……

陈景润瞪着双眼，听得入了迷，正是这节课改变了他的一生。从此，

他对这个奇妙的问题产生了浓厚的兴趣。他流连于图书馆与寝室之间，阅读了大量有关数学研究方面的书籍，终究成为了一名伟大的数学家。

正是因为对数学产生的浓厚兴趣，驱使陈景润从事了数学行业，并最终获得了了不起的成就，可见兴趣确实是最好的老师。

这一点同样适用于职场中，一个人只有挑选自己比较感兴趣的工作，才更容易在这个行业学习到精髓，最终获得职业上的提升。

说到兴趣指引学习，就不禁要说到心理学中的“10 分钟原理”，虽然讲的是有关销售方面的技巧，却从侧面证明了兴趣的引导作用十分强大。

不要在推销的时候占用顾客过多的时间，只要 10 分钟就好，太长会让别人厌烦。并且还要反复强调，即使向别人介绍了 10 分钟的产品资料，顾客却仍旧有自由按照自己的思想做出决定。

在这个方法中，10 分钟是推销员为自己争取来的时间，那么如何在 10 分钟之内推销出去自己的产品就成为了考验一个推销员能力的题目。事实证明，那些在 10 分钟之内紧紧抓住顾客兴趣的人更容易推销成功。

顾客对产品感兴趣，就往往愿意掏腰包买产品。同样的道理，一个对自己职业感兴趣的人，才更愿意付出真心努力拼搏。因此，所有人都该在感兴趣的行业工作，这样才能更容易收获成功。

但是，处于这个充满竞争的社会，有的时候人会身不由己，尤其对于一些刚踏入社会的职场新人而言，职场更是处处艰辛。对于自己喜欢的工作无法找到合适的位置，为生活所迫，最终只能选择一个对自己而言并没有太大兴趣的工作，这也是极有可能的事情。

可是即使如此，依旧可以通过培养自己的兴趣来化被动为主动。如果事情成为了无可改变的事实，我们要坚信行行出状元，对自己所在的行业多一分了解，你就会对它多一分热爱。



著名心理学家扎荣茨曾经做过一个实验：他让一些人观看某个学校毕业生的毕业纪念册，并且确定这些人并不认识毕业生中的任何人。在看完毕业纪念册以后，又拿给他们一些人的单人照片，有些人的出现了二十几次，有些人的出现了十几次，有些人的则只出现了一两次甚至没有出现。

在做完这一切之后，扎荣茨要求看过照片的人评价他们对这些人的喜爱程度。结果，他发现，照片出现次数越高的人，越被大家喜欢。几乎所有的人都更喜欢那些看过二十几次的熟悉照片，而不是出过几次的新鲜照片。也就是说，看照片的次数增加了喜欢的程度。

这是心理学上著名的“单纯曝光效应”，引申到职场中的道理是：一个人对其工作越了解，就会越喜欢他的工作。所以即使一份开始本不是很感兴趣的工作，通过一个人的努力，仍旧会成为他的兴趣，并因此更容易收获成功。

如果可以，一定要选择感兴趣的职业，就算没得选择，也要通过多了解，培养对自己工作的兴趣，这样才更容易在职场中脱颖而出，这就是兴趣原理向职场人士阐述的道理。

## 酝酿效应

### 遇到难题，歇一歇

#### 学心理，用心理

对于一件太过困难的事情，有时候一直坚持也并不完全是一件好事。因为有可能时间就在坚持的过程中浪费了，而事情也没有得到解决。

如果遇到了难题，百思不得其解，最好的方法就是暂时放下，休息一下或者换一个简单点的工作去做，说不定答案很快就会自动浮出水面。

有这样一个著名的故事：

德国的化学家凯库勒研究苯分子结构很长时间，却依然无法捕捉到其原子的结合方式。但是就在 1864 年冬天的一个晚上，一个奇怪的梦境却帮助他解决了这个让他愁困许久的问题。

他是这样描述的：“当时的事情进展得十分不顺，我的心中想着其他事情。我坐在火炉的旁边看书，把头转向炉边，不知不觉进入了半睡眠的状态。这个时候我发现原子在眼前飞舞：一条长长的队伍，它们变化多姿，靠到了一起，联结起来，一个个扭动着，就像是蛇一样。最后，这条蛇咬住了自己的尾巴，在我面前旋转着。这时我就像被电击到一般，猛地一下就醒了，然后就迅速投入到工作中。经过一个晚上的努力，这个蛇形的结构被证实正是我朝思暮想的苯的分子结构……”

在这个案例中，让凯库勒困惑许久的问题居然被一个梦境轻松解决了。可见，有一种力量在帮助他解决问题，经过研究，这种力量被心理学家称为酝酿。

酝酿效应说的是这样一个道理：当遇到难题的时候不妨停一停，过一段时间再去做这道难题，问题极有可能就迎刃而解了。而这个休息的时间，正是酝酿答案的时间。就像案例中凯库勒睡觉的时间帮助他酝酿出来了苯分子结构的答案。

阿基米德发现浮力定律的故事也是酝酿效应的典故：

传说古希腊的国王托工匠打造了一副纯金的王冠，做好了之后他又怕中间被掺了假。一掂重量，又与自己交予工匠的金子重量相同，也不知道是否金冠被做了手脚。无奈之下，他找到了阿基米德，让他帮助检查金冠的含金量是否有假。

阿基米德为了解答这一难题，做了许多论断和实验，但是终究还是以失败告终。这一天，他在浴室内洗澡，看到自己钻进澡盆以后，自动浮了上来，许多水溢了出来，于是灵机一动，用浮力原理解决了这个问题。

与凯库勒一样，阿基米德也遇到了一件难题，即判断金冠是否有假。同样与凯库勒相似，阿基米德也是在暂时放下过程中（洗澡就是一种暂放）灵机一动，得到了灵感，解答了难题。可见酝酿不是个偶然的过程，而是一种必然的状态。

这与人的心理有很大的关系，心理学家认为，在酝酿的过程中，人也存在着意识层面上的推理。即便在休息过程中，这种推理过程也在持续着。因为在休息，所以紧张的气氛被打破，人的内心得到了一种平和的状态。当休息过后再次面对这个难题的时候，当初不合时宜的思维定式被打破了，取而代之的是一种新的思维，因此问题更容易被解决。为此心理学家西尔维拉曾做过一个心理学实验：

他找到了一些被试，让他们每人都做下面一样的题：你的手中一共有4个小链子，每条小链子上面又有3个环，每打开一个环需要花费两分钱，封闭一个环需要3分钱。假设开始的时候所有的环都是封闭的。那么如何在花钱不超过15分的情况下把12个环全部连接成为一个大链子？

他将被试分为三组，第一组用连续的半个小时解决问题，结果只有55%的人答上来了。第二组在半个小时的解答时间内插入了半个小时做

其他的事情，结果有 64% 的人答对了。第三组在半个小时的答题时间插入了 4 个小时做其他的事情，结果居然有高达 85% 的人都答对了。

因此，在职场中，倘若遇到了难题无法解答，也可采用酝酿效应的道理解决。将难题放下，与朋友一起聊聊天、逛逛街、散散步、喝喝茶，或者甚至可以做一些其他简单的工作来替代，都是一些不错的选择。

但是，尤其需要注意的是，不要遇到难题就立即放下，放下最好的时机应该是在一个人思考许久却无法做到的时候。如果没有经过研究，没有经过努力，就将之放到了一边，那么这件事情就十分有可能被抛到了脑后，永远找不到答案。

遇到难题，请歇一歇，也许答案随后就到！这是欲成功者必知晓的道理。

## 榜样效应

### 三人行，必有我师

#### 学心理，用心理

榜样的作用是巨大的，它足以摧毁或者营造一座城池。一个成功人士往往会选择正面的榜样。

人无完人，在对榜样进行模仿的时候，千万不要完全毫无两样地模仿一个人。而是应该摒弃他的缺点，发扬他的优点。

榜样随时存在于每个人的身边，它以不同的形式出现。比如一个屡屡违反公司制度的人会为其他的同事树立一种榜样；一个技术模范标兵也会为他人树立一种榜样。无论正面还是负面的榜样对他人的影响都是很大的。

为此心理学家班杜拉曾经做过一个“滚木球实验”：

实验对象是一群三到五年级的小学生，作为参加“滚木球游戏”的奖励，每个学生都得到了一些现金兑换券。接着，班杜拉将学生们分成四组，并在每一组中都安排了一个实验助手，这些助手应班杜拉的安排，将作为榜样做出一些行为。

第一组的助手被设置成一位自私自利的榜样，该助手向学生们宣扬应该把好的东西留给自己、不要去救济他人的思想，同时他带头没有将得到的现金兑换券捐出去，而是留给了自己。

第二组的助手被设置成一位好心肠的榜样，该助手向学生们宣扬自己得到了好东西就应该跟大家一起分享的思想，并带头将兑换券捐了出去。

第三组的助手被设置成一位心口不一的榜样，该助手嘴上宣扬人人都该为自己考虑的思想，但是实际上他却将兑换券捐了出去。

第四组的助手也是一位心口不一的榜样，与第三组助手不同的是，

第四组的助手宣扬的是人人都该为他人考虑的思想，而实际上自己却没有将兑换券捐出去。

实验结果表明：第二组和第三组捐献兑换券的学生要明显比第一组和第四组的要多得多。

这个实验说明：无论什么样的榜样都会对模仿者产生重大的作用。所不同的是，正面的榜样往往会产生正面的影响，而负面的榜样则更容易产生负面的影响。

班杜拉认为模仿榜样是一种替代强化行为，即模仿者希望得到榜样的结果，所以想通过模仿榜样的行为，来对自己已经具有的一些行为做出矫正。比如职场中的很多人以自己的上司为榜样，学习他们的行事方式和说话方式，就是因为他们希望通过改变自己的行为最终能够成为像自己上司一样的领导者。

但是职场中又有这样一个困境，那就是有些人已经很努力在学习一些领导的经验，学习书籍上的知识，却依旧得不到成果。

问题的关键就在于他们对榜样的选择。一个榜样可以成就一个人，同样可以摧毁一个人。这就好比案例中体现的那样，有些学生发挥了无私的精神，将兑换券捐给了更需要的人们，而以自私自利的助手为榜样的学生则成为了自私自利的人，将兑换券留给了自己。而这样的价值观必定会对他们以后的成长造成巨大的影响。

与此类似，职场中的很多领导也存在着恶习，比如：有些领导就有迟到的习惯，喜欢向下属乱发脾气的也不占少数。如果以上司全部的特质为榜样，模仿者同时也会染上上司的恶习，这就是没有正确选择榜样造成的负面影响。

因此，对于榜样身上的特质，我们应该摒弃缺点，发扬优点。人无完人，即使一个有超级成就的人也不可能是一个十全十美的人。这样就使得我们在选择榜样的时候要有侧重点，知道自己想要提升的是哪部分特质，然后再选择恰当的榜样。比如想学跨栏，就要向刘翔学习，而想要学唱歌就不能再找他了，而要找一个人在唱歌方面有着优秀才能的人。

将之运用到职场中就是：如果你想要学习有关领袖才干的技巧，不妨找一个在这方面有较高造诣的领导；想学与人交往的手腕，不妨以一个交际高手为榜样。以此类推，各个击破的方法是学习榜样得以发挥正面效果的关键。

榜样的力量是巨大的，足以摧毁或者营造一座城池，一个成功人士会选择正面的榜样，而不是负面的。

## 试错理论

### 没有错误，就无所谓成长

#### 学心理，用心理

桑代克认为：学习的过程正是一个不断减少错误的过程，当错误消失以后，知识也就掌握了。

有些人一旦遭遇了错误和失败，就喜欢绕着走，结果绕了一圈才发现，自己又回到了原地，却一无所成。因此，要勇敢地面对错误，并竭尽全力消减错误才是成功的真谛。

失败乃成功之母，学习也是一个在错误中不断摸索的过程。不同的是，有些人被错误打败了，倒在了成功的前面，有些人则在错误中迅速成长起来，获取了最后的成功。历史上许多有极大成就者都是在这样的失败和错误中成长起来的：

瑞典的化学家诺贝尔对炸药的研究起到了划时代的意义。但是在研究的过程中，他经历了无数次的失败实验过程。尽管如此，他没有气馁，而是在这些失败的基础上总结出大量的经验。经过了几年的努力，终于研制出来了安全炸药、无烟炸药等一系列炸药。

爱迪生在发明灯泡的过程中也曾经历了很多失败，当他用到第一千种材料试验时，他的助手对他说道：“你已经失败了一千多次了，不要再继续了，成功的希望实在是太渺茫了。”爱迪生答道：“没有关系，至少我已经知道了有一千多种材料是不适合的，迟早我会找到适合的。”就是在这样的尝试中，最终，在六千次错误试验的基础上，他发明了以碳化棉线做灯丝的电灯泡，大大提高了电灯泡的使用寿命。

诺贝尔和爱迪生在学习的过程中都曾遭遇失败和错误，但是就像爱迪生说的那样“至少我已经知道了有一千多种材料是不适合的”，错误和失败并不一定就是坏事，相反，很多时候它们正是学习过程中必不可少的阶段。美国的心理学家



桑代克曾经做过下面一个实验：

他将一只可以自由活动的饿猫放进了笼子中，之后，又在笼子的外面放上鱼、肉等食物。笼子里面有一个特殊的装置，只要猫踏上这个装置中的踏板，笼子的门门就会自动打开，它就能跑出笼子吃到食物。

刚开始，猫看到食物之后很想出去，但是由于笼门是关着的，它只能在笼内蹿上蹿下干着急，终于它不小心触动了机关，才跑出笼外吃到了食物。此时，桑代克记录下了猫逃出笼子所花的所有时间。

接着他又将猫放进笼中，进行了第二次试验。接着第三次、第四次……

他很认真地记录下猫每次从笼内逃出来所花的时间，他发现，随着试验次数的增多，猫从笼内逃出来所花的时间在不断减少。最快的一次，猫甚至一被放进笼内，就能够开启机关。此时，它已经学会了开门门这个动作。

通过试验，桑代克认为所谓的学习过程就是动物（包括人在内）通过不断尝试，从而不断减少错误的过程，当错误消失的时候，学习就得到了成果，这就是心理学上的试错理论。

可见，学习过程中的错误是不可避免、或多或少会出现的，消灭错误的过程就是获得成果的过程。既然如此，我们就应该用积极的心态面对错误，不放弃，才会看见风雨后的彩虹，否则代价将是惨痛的。

张达是某车床厂的一名工人，负责运送砂轮的工作。看到别人岗位赚的钱比自己要多很多，他突发奇想，想成为一名多能工。

如此想后，他立即投入了行动。朋友小李是装配车间的一名员工，于是他也想学习零件装配技术，找来了大量书籍阅读，时间空闲的时候还经常去找小李讨论。但是即使如此，他却依旧搞不懂，没有什么进展，

于是他觉得自己笨拙的脑瓜似乎不适合这种技术活。

接着他又尝试了切割技术、加工技术等，几乎学遍了全部，但似乎所有技术的学习过程都不是很顺利。无奈之下，他只好继续从事运送工作，成为多能工的梦想就这样破灭了。

错误出现了，就绕着错误走，等到选择其他技术继续学习的时候，错误又出现了，就又选择了另外的技术，最后绕了一圈，终于发现自己一无所成，像张达一样的情况在工作中并不少见。

虽然错误会使人产生挫败感，会让人觉得自己并不适合这项工作，但是实际上，像张达一样绕开错误走不仅不利于学习，还会造成一事无成的结果。

所以，即使遇见错误，也请不要后退，因为人都是在错误中修正自己，获得经验的。

## 正强化

### 从点滴的成长中感受快乐

#### 学心理，用心理

正强化通过对行为进行重复和修复可以帮助一个人持续去做一件好的事情，也可以帮助一个人改正一件不好的事情。

在学习的过程中，通过正强化重复好的行为，修复不好的行为，亦能使学习变得更加轻松。

行为可以带来一些结果，这些结果继而又会影响下一步的行为。当行为的结果造成一个人以后进行该行为的可能性增加时，正强化就发生了。

正强化可以激励一个人持续去做一件好的行为，为此，心理学家曾做过这样的实验：

实验对象是一位内向的小女孩。开始的时候，她几乎不跟其他小孩玩，只是跟成年的老师待在一起，于是老师们决定用正强化激励她与小朋友们一起玩。老师们清楚地知道，这个小女孩十分喜欢得到老师的表扬，所以当她和别的小朋友一起玩的时候就会夸奖她。

他们首先统计了小女孩在未受到表扬之前，与小朋友和老师的交往频率。第二阶段，老师只在小女孩与其他孩子交往的时候对其进行表扬，但并不对她给予关注。这样做能够保证她只在与其他孩子玩耍的时候得到来自老师的强化。

实验结果表明，经过强化之后，小女孩与其他孩子交往的频率明显增多了。为了确定是否真的是强化，而不是其他因素产生的结果。在试验的第三阶段，老师停止了对小女孩的强化。当正强化停止后，小女孩与同伴玩耍的频率又降低了。试验的第四阶段，老师又重新启动了对小女孩的正强化，结果，她与其他孩子的交往频率又增加了。

通过对小女孩进行表扬的方式，让她持续与其他小朋友交往，正是通过正强化实现的效果，结果，小女孩与其他小朋友交往的频率变高了。除此以外，正强化还可以帮助一个人去改正一些不好的行为。

著名教育家陶行知在育才学校当校长的时候，曾经发生过这样的故事：

有一天，一个调皮的小男孩用砖头砸了另外一位同学，刚好被他看见了。他马上过去制止了小男孩的行为，并让小男孩过一会儿到校长办公室来找他。

等到陶行知忙完手头的事情回到办公室的时候，这位小男孩已经在办公室等着他了。他掏出了一块糖，放到了小男孩的手中，对他说道：

“这块糖奖励给你，因为你比我先到了。”

还没等小男孩从惊讶中反应过来，陶行知又从兜中掏出来第二块糖，交到了小男孩的手中，继续对他说道：“这块糖也是奖励给你的，因为当我制止你的时候，你立即就停止了行动。说明你十分尊重我、爱戴我。”男孩接过了糖果，心中掠过了一丝不安。

接着陶行知又掏出来第三块糖，对小男孩说道：“刚才我去了解了事情的经过，你打同学是因为他欺负了女生，你为别人打抱不平，很有正义感，所以这块糖也奖励给你。”

小男孩既感动又内疚，他流着泪答道：“校长，对不起，虽然他欺负了同学，但是我打人还是不对的，我对自己的行为表示深深的愧疚。”

陶行知微笑着，继续掏出了第四块糖，和蔼地说道：“这块糖也是奖给你的，为了奖励你能够自己认识到自己的错误。”

就这样，陶行知先生没有对小男孩进行任何惩罚，而是用奖励的方法（其实仅仅用四块糖果）就让他认识到并决心改正自己的错误行为。让小男孩自己认识到自己的错误，要比他人指出错误，甚至强制他承认自己错误的修正效果要

强得多。

上面的内容说明了正强化对好行为的巩固和坏行为的修正有着巨大的促进作用，那么，如果在学习的过程中我们能够恰当地运用正强化对学习过程进行重复和修复，就可以激励我们获得更好的学习成果。

比如当一个人的学习取得了一些成果的时候，可以适当地对自己进行一些奖励，并在内心告诉自己，一旦自己再取得这样的成果，就会再次得到奖励。当学习陷入困境的时候，也可以通过奖励的方式告诉自己，一旦自己脱离了困境，达到了某种目标，就会获取相应的奖励。

需要注意的是，这种目标或者需要达到的成果必须是可见的，不应该设置得过高，也不能设置得过低。过低由于缺乏挑战性，难以达到激励的效果；过高则因为长时间难以达到，容易产生疲惫放弃的心理，这些都是对正强化的错误应用。

## 负强化

找准问题，就解决了一半

学心理，用心理

与正强化不同，负强化是通过消除不利因素的方法让希望发生的行为产生不断重复的效果。

学习的过程中，难免会犯错。利用负强化，就能够通过寻找错误原因并排除不利因素，进而促使这种行为的反复出现。

除了正强化，负强化也可以让希望发生的行为重复出现，与正强化的奖励方法不同，负强化是通过消除不利因素来达到这个效果的。看看下面一个案例：

丹尼尔的电脑在炎热的天气里经常发生故障，有时候文件丢失，有时候屏幕上又会出现奇怪的文字和符号，甚至有时候还会自动关机，这让他十分苦恼。

有一天，绝望的丹尼尔在电脑又一次出现故障后一怒之下将之关掉，打算用晚上的时间继续工作。令人意外的是，当丹尼尔晚上使用电脑的时候，电脑却可以一直正常工作了。

丹尼尔想了想，做出了以下推断：因为自己房间并没有装空调，那么是不是因为白天的温度高，所以电脑无法正常工作，等到晚上虽然没有空调但是温度适当降低，电脑就能继续工作了？

这样分析后，他以后只在温度低于 32℃ 的时候才会使用电脑。果然电脑再也没有发生过故障。由于这样的事实，他以后每次在使用电脑前都会检查室内的温度。

丹尼尔通过调节使用电脑工作时的室温，摆脱了电脑不能正常工作的困境，因而这种行为（在用电脑前检查室温）就得到了不断的强化。这就是负强化对行

为过程的影响作用。

学习的过程中难免会出现错误，利用负强化，我们就能够通过消除错误的方法强化希望发生的行为，让其不断出现。正确使用负强化需要遵循下面几个步骤：

### 1. 要承认错误的存在

人总是存在一种惰性心理，这种心理使得很多人因为讨厌改正错误的过程或者不愿意接受错误造成的结果，不承认错误的存在。比如家中有一台洗衣机最近运转声音不太正常，但是还可以正常洗衣。大多数人会忽视这种声音继续用而不去修理，因为他们觉得修理费用昂贵，并且修理的过程很麻烦。

虽然不承认，但洗衣机本身就是因为出现了故障才会发出不正常的声音，倘若放任不管，迟早有一天它会罢工，那时就需要更昂贵的费用、更麻烦的方法去修理，倒不如在刚出现故障的时候就去修理为好。

一样的道理，运用负强化消除学习过程中的错误，首先也要承认错误的存在。只有承认错误的存在才会知道需要修正的是哪里，避免造成逃避错误的结果，也避免逃避之后造成错误继续加大影响前途的结果。

### 2. 总结产生错误的原因

在承认错误存在的基础上，我们还要学会总结错误产生的原因，这样才能保证找到最恰当的方法改正错误。比如一个人某天在学习过程中无法集中精力，可能由下面几个原因造成：

- 有其他事情困扰着他；
- 昨天晚上没有休息好；
- 旁边有人干扰；
- 知识太难，学不进去。

在众多的原因中，要找到最切合实际、符合自身的原因，错误的原因是否归纳正确对改正的过程尤其重要，也是影响负强化的重要因素。

### 3. 寻找对策

如果找到了产生错误的真正原因，比如假如导致上面案例中学习精力无法集中的主要原因是“旁边有人干扰”，那么我们就可以进一步寻找到相应对策。可能的对策有下面几个：

- 委婉地告诉干扰对象自己受到干扰无法学习，希望对方能够不再干扰自己；
- 离开这个环境，去一个安静点的环境学习；
- 将自己与干扰源隔离，比如戴上耳机一边听音乐一边学习。

在可能的对策中寻找到最适合自己的方法，以保证后面阶段顺利进行。

### 4. 付诸实践

自己以为最适合的方法也要经过实践才能成为现实，比如上面的对策中，我们选择“离开这个环境去一个安静点的环境学习”的方法，那么就要真正将之运用到实践中，做出尝试，检验其是否对消除问题有效。

### 5. 做出论断

倘若这个方法真的能够消除“学习精力无法集中”这个问题，那么我们就可以做出论断：一旦出现无法集中精力学习的情况，我们就可以用这个方式修正了。

到此为止，负强化被运用到问题中，问题被真正解决了。



## 登门槛效应

### 别指望一口吃成个胖子

#### 学心理，用心理

在实现了较小的要求以后，人就变得比较愿意接受较高的要求了，这就是心理学上的登门槛效应。

很多人学习时，喜欢乱学一气，想到哪里学哪里，其实这是效率不高的方法。如果能够从最浅显的基础知识学起，逐渐精进，往往就会获得更好的学习效果。

1966年，美国的心理学家弗里德曼和弗雷瑟曾经做过这样的实验：

他们派人随机访问了一些家庭主妇，请求她们将一个小招牌挂在她们的窗户上，这些家庭主妇几乎全都同意了这个小要求。又过了一段时间，实验者再次请求她们将一个不仅大而且影响庭院美观的大招牌放在她们的庭院中，居然有超过半数的主妇同意了。与此同时，实验者又访问了其他一批家庭主妇，直接询问她们是否可以将那个大招牌放在庭院中，结果只有不到20%的主妇答应。

同类实验：实验者分别到两个社区去劝说竖立“小心驾驶”的大标语牌。直接提出这个要求的社区，遭到了大多数居民的反对，赞成者不到17%；另外一个社区实验者首先让居民在一份赞成安全驾驶的请愿书上签字，几乎所有的居民都按照要求填写了。几周之后，实验者要求他们竖立“小心驾驶”的大标语牌，接受者占有所有居民的55%以上。

根据这两个实验，心理学家发现：在一般情况下，人都不会愿意接受较难较高的要求，因为觉得完成这样的要求既费时又费力；相反，人们往往愿意接受简单较低的要求，在实现了这个较小的要求之后，人就变得更愿意接受较难较高的要求了。这就是心理学上著名的登门槛效应。

心理学认为，人的本心总是喜欢做容易一点的事情，而容易的事情完成后，心中就会充满成就感和自豪感。往往这种状态下的人更加充满干劲，这个时候再去做难一点的事情也便不觉得那么难了。这正是产生“登门槛效应”的心理学解释。

“登门槛效应”可以应用到很多领域中，比如销售领域：

一个推销员向顾客推销一种新的洗发产品，开始无数次被拒绝。后来，他改变了推销方式，产品很快被销售一空。

他是这样做的：每次向顾客推销产品时，他不再急于卖出产品，而是首先向顾客澄清：“你们不买也没关系，但是请允许我为你们做一次详细的介绍。”对于这样一个小小的要求，顾客往往愿意答应。然后他开始介绍产品：“这是××公司开发的新产品，是采用××新技术合成的，它的特点是……”

说完后，他又继续对顾客说道：“这里有一些试用品，你们愿意做一些尝试吗？当然，它们是免费的。”面对这一要求，顾客往往愿意接受。毕竟对于推销员的介绍他们已经有些心动，免费的试用装更合他们心意。

这个时候，有些人会当场就买下产品，有些人还会犹豫不决想先尝试一番。对于前者，推销员会在临走前对他们说道：“允许我在三天后做一个回访吗？我要听取你们对产品的意见和建议。”

其实，往往在推销员第二次敲开顾客门时，产品已经推销出去了。

从提出一个小小的、顾客能够接受的要求开始，然后逐渐提高要求的难度，由于“登门槛”心理使然，这样的推销方式更容易被顾客接受，实现推销目的。

在学习理论中，“登门槛效应”更加突出地发挥了它的优势，这主要表现在学习较难技能的时候，一个人如果能够从最基础、最简单的知识开始学起，逐渐增加难度，最终更容易学会一项较难的技能。

有的时候，由于工作的需要，我们总要不断学习许多新的行业知识。比如记

者，在每次采访之前都要针对采访对象进行专业知识的补充，以保证能够在采访中更好地挖掘采访对象，采访出更精彩更专业的内容。

但是在补充知识的过程中，总有一些行业是一些人的盲点，他们无法很好地捕捉该行业的精髓，由于是必须要掌握的技能，却不得不硬着头皮去“啃”书。如果此时能够运用“登门槛效应”，由浅显易懂的知识开始培养成就感和兴趣，再逐渐捕捉深奥的知识，往往就会获得更好的效果。

谁也不能一口吃成个胖子，想要成为“胖子”，要慢慢喂，耐心等。

## 惰性心理

### 偷懒，让你一败再败

#### 学心理，用心理

如果一个人偷懒第一次，那么他就会偷懒第二次、第三次，接下来的次数就会越来越多，规模也会越来越大，最后好的习惯也被破坏了，并十分难以恢复。

我们要从源头上杜绝偷懒的出现，即消除惰性心理，今日事今日毕。

“我就偷懒一会儿，没有关系的”。

“今天已经很有成果了，也不在乎这一朝一夕，好吧，我们先去逛街，回来再研究，反正也只是偶尔放纵而已”。

“反正还有这么多没完成，倒不如回来一起其处理，嗯，到时候坚决不会走神了。”

上面类似的话也许你在现实中并不少见，甚至也曾发生在自己的身上。可是你有没有发现，这样的事情一旦发生了一次，就极有可能发生第二次，开始的时候只是时间很短、次数很少地发生，但是随着时间的推移，发生的次数也变得越来越，时间越来越长了。

这正是“惰性”心理在人身上产生的效果，古代历史上有这样一个故事：

商朝的纣王本是一个精明、骁勇的国君，纣王即位之初，天下所有人都认为在这位国君的统治下，国家一定会和平昌盛，实际上并不然，商朝正是灭亡在这位国君的身上，故事要从头说起。

有一天，纣王命人用象牙制造了一双筷子，十分开心地用这双象牙筷子就餐。这个时候他的叔父箕子看到了，便劝他将筷子收藏起来。纣王却毫不在意，满朝文武也毫不在意，觉得这是一件十分平常的事情，

没有什么值得大惊小怪的。

箕子因此忧心忡忡，有人问他原因，他回答道：“如果纣王已经开始用象牙筷子吃饭，那么他必定不会再用土制的瓦罐喝汤吃饭了，肯定会改用犀牛角做成的杯子和美玉做成的饭碗。等到有了象牙筷子、犀牛角杯子和美玉碗后，难道他还会吃粗茶淡饭吗？到时候一定会换成山珍海味的！吃的是山珍海味，那么住的一定会是琼楼玉宇了，接下来就要大兴土木修筑亭台楼阁来取乐了。”

果然，不出箕子所料，商纣王肆意骄奢，统治了五百年的商汤江山就断送在了他的手上。

箕子对纣王使用象牙筷子的评价，运用了棘轮效应的心理。棘轮效应阐述的是这样一个道理：人的坏习惯养成之后在短期之内具有不可逆性，行为容易向更坏的方向发展，而不容易向好的方向发展。

这也解释了开篇中我们所提到的问题，为什么偷懒的行为发生了一次后会源源不断地出现，甚至规模变大，原因就是“棘轮”心理在作祟：一旦出现了一次偷懒的行为，那么第二次也会产生跟第一次一样的想法，总以下不为例为借口，实际上“下不为例”才是最好的借口。一旦偷懒成为一种习惯，行为也就很难向好的方向发展了。

所以，不要以为暂时的偷懒没有什么大不了的，它有可能是决定你能否坚持学习过程，并最终掌握知识及技能的关键。如何消除偷懒行为，首先就要从了解产生偷懒行为的源头——惰性心理开始。

实际上，心理学家认为，人普遍存在着一种惰性心理，它是人心理上的一种厌倦情绪，是因为主观上的原因无法按照既定目标行动的一种心理状态。当一个人有惰性心理的时候，通常会有下面几个表现：

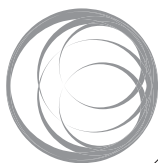
- 经常打算做一件事情，但是就是迟迟不付诸行动。与此同时，有更吸引人的事情，让你顾此失彼；

- 有时候会埋怨自己喜欢拖延时间，但是同时又为自己找各种借口开脱；
- 有时尽管已经意识到拖延的害处，却依旧拖延已经决定要做的事情；
- 有时候好不容易开了头却中途放弃了努力；
- 什么事情都会一拖再拖，结果一事无成；
- 决定要对拖延造成的恶果引以为戒，也决心下不为例，但没过多久就旧病复发，进入新一轮的“感情折磨”。

其实惰性心理是可以消除的，这首先要求我们认识到惰性心理的危害，然后针对自己的惰性行为找到产生的原因。同时为自己制定时间安排，严格按照时间上的安排来行事，一旦违反，就对自己做出严厉的惩罚。

还有一点最关键，那就是：一定要保证今日事今日毕。

## 第4章



# 让沟通充满艺术： 沟通课

职场中处处存在人与人之间的沟通，但沟通绝不仅仅是一门技术，更是一门艺术。因为善于沟通的人总是能够因沟通得体而“激流勇进”，而疏于沟通的人则更容易因为沟通障碍“一败涂地”。

## 威尔德定律

### 有效的沟通始于倾听

学心理，用心理

倘若听的时候就已经歪曲了他人的意思，  
那么就更不能指望在说的时候说得多对了。

我们要学会有效倾听的方法，了解对方的  
心理并清楚捕捉对方的意思，这样沟通才会更加  
顺畅。

沟通是说话的艺术，在这一过程中，倘若听的时候就已经歪曲了他人的意思，更别指望在说的时候说得多对了。因此有效的沟通始于倾听，终于回答，这也正是威尔德定律阐述的内容。有这样一则故事：

一位商人看到渔夫打的鱼又大又新鲜，于是很想说服他跟自己一起做渔业生意，赚一笔大钱。他对渔夫说道：“请问你每天会用多长时间打鱼呢？”“也就几个小时而已吧。”渔夫回答。

“你捕鱼的功夫很好，何不多捕一点呢？”商人问。

“我为什么要捕那么多呢，我还需要多余的时间做别的事情呢。”

“那你平时会用这些时间做什么呢？”商人继续问。

“我想做什么就做什么呀。比如跟孩子玩耍，陪老婆睡午觉，跟朋友到村头喝喝小酒，唱唱小曲，我觉得自己真是开心透了。”渔夫回答。

“可是你不想赚钱吗？”商人掏出了自己的名片，继续说道，“如果你每天能够多花一些时间打鱼，用赚的钱换一条大点的船，没过多久，你就拥有了一个船队，最后再用这些鱼开一个罐头厂。雇人这方面我在行，可以帮助你完成。到时候你就会很有钱了，有几百万甚至几千万都难说。”

“可是，完成这些需要多长时间？”渔夫问道。

“大约 10 到 15 年吧……到时候你就可以过上快乐的日子了。”



渔夫想了想，答道：“谢谢你的好意，但是我想我还是省下这15年，继续过我现在的生活好了。”

案例中的商人就是因为没能正确捕捉渔夫的意思，将可以赚大钱作为说服的理由。而从渔夫的话语中，我们可以清楚地读出：渔夫想要的不过是恬淡的生活而已，所以商人的话并不能说服渔夫。

可见，有效倾听了解对方的真实心理，对于顺利沟通而言尤其重要。而实际上，很多人像案例中的商人一样难以做到这一点，这就使得沟通变得困难，最终以失败告终。让倾听有效的原则主要有下面四个。

### 1. 不要随意打断对方

倾听对方讲话时最重要的一点是不要随意打断对方的谈话，那不仅是一种十分没有礼貌的行为，更会导致信息的缺失，从而对对方意思形成误解和偏见。

美国有一位著名的节目主持人叫林克莱特。他曾经做过一期采访节目，采访对象是一位小朋友。采访的内容如下。

林克莱特：“请问，你长大后想做什么呢？”

小朋友：“飞机驾驶员。”

林克莱特：“那么如果有一天，你驾驶的飞机飞到太平洋上空的时候，飞机的所有引擎都熄灭了，但是上面却有很多乘客，可是整架飞机内只有一个降落伞，这个时候你会怎么做呢？”

小朋友想了想，回答道：“我会让乘客系好安全带，然后自己背着降落伞跳下去……”

没等小朋友说完，下面就是一片哄笑声，他们觉得这个小孩真是自私透了，长大后也一定是个自私的人。

这个时候小孩哭了起来，于是机灵的林克莱特又继续问小孩：“可是你为什么还要这样做呢？”

小孩答道：“因为我想下去拿燃料，我一定会回去救大家的。”

下面陷入了沉默。

现实生活中这样的例子很多，当别人说到让你不高兴的话时，是否就不想继续听下去，哪怕会误解对方呢？

## 2. 目光要专注

人总是希望被重视。研究表明，当你与一个人交谈的时候，如果一边倾听一边做其他无关的事情，那个人往往就会觉得你心不在焉，对他所说的事情不感兴趣，甚至不够重视他，因此不愿意继续与你交谈。

不过，一直直视对方的目光会让对方产生压抑的感觉，不妨时不时对目光进行转移，让对方交谈时更轻松一些。

## 3. 要有回应

心理学的研究表明，如果聆听者每隔一段时间向说话人做出回应，比如点头、微笑等，不仅能够增加说话者的表达欲望，甚至还有可能比平时健谈3~4倍，说出更多聆听者希望知道的信息。

## 4. 用心倾听

有些时候很多人不会直白地告诉我们他们的真实想法，说出来的话也可能与他们的内心需求有着很大的区别，甚至是完全相反的。这个时候，就需要倾听者能够细心地观察说话者的语气和动作，来认真辨别他们所要表达的真实意思，比如下面的一句话：

大张可真是个好人啊！（语调下降，着重点在“好人”二字）

这个时候就不能单纯从意思上来判断说话者的意思，而应该从语调上判断出其实这是一句反话，意思是“大张并不是个好人”。

## 位差效应

### 平等心态是交流的基础

#### 学心理，用心理

位差效应告诉我们：平等是交流的基础。只有沟通双方保持着平等的态度，沟通才会更加顺畅。

平等沟通并不是意味着触犯上级与之平起平坐，也不意味着与下级称兄道弟。而应该对上怀着尊重但不卑微、对下怀着关怀但不亲密的态度。

美国加利福尼亚州州立大学曾做过一项实验，实验的结果表明：

来自领导层的信息只有 20% ~ 25% 能够传达到下属那里，从下属传达到领导层的信息不超过 10%，而平行沟通的信息传达率则可达 90% 以上。

这就是沟通的位差效应，它说明：平等是交流的基础，只有平等的沟通，才能达到最好的效果。

但是实际上，组织结构本身就是不平等的，我们有上司、有下属，企业中有能力比我们强的人，也有能力比我们差的人，这就要求我们在心态上能够平等对待，不要因为权位或者能力的强弱产生与他人不平等的心态，否则，沟通就会陷入困境，闹出笑话，看下面一个案例。

老板对秘书说：“你帮我查一下一共有多少人在纽约工作，星期四的会议上董事长将会问到这件事情，我希望你们能够准备得详细一些。”

于是，这位秘书给纽约分公司的秘书打电话，对其说道：“董事长需要一份你们公司所有人员的名单及档案，请你准备一下，两天内传过来。”

接着，分公司的秘书又向经理传达：“董事长需要一份我们公司所

有员工的档案名单，可能还需要其他的材料，需要尽快送到。”

最后，第二天的早上，四大箱航空邮件被送到了公司。

案例中，下属就是怀着“这是董事长需要的材料”的想法，没有将沟通看作一个平等的过程，甚至失去了自我判断的能力。结果造成了传达的内容越来越夸张。

平等沟通并不是意味着触犯上级，甚至期待与之平起平坐，也不意味着与下级称兄道弟，它主要包括下面两个方面的内容。

### 1. 不要轻视身边的小人物

阿朗斯奇是一名意大利男子，有一天，为了前往任职的学校上班，他冒着雷雨出门。当走到门口的时候，不小心被雷电击中，昏倒了。幸好过一会儿被路过的人看到了，送到了医院。

后来他回忆道：“我觉得电流从头到脚迅速地流过了我的身体，实在是太可怕了。”

送到医院以后，医生对他进行了检查，他们发现了一个奇怪的现象，阿朗斯奇身上除了休克现象和局部擦伤以外，居然没有一点被雷击的痕迹，这对于一个遭受雷击的人简直是个奇迹。为此，医生对他进行了更加仔细的检查，发现他的鞋底扎进了一枚图钉。

“原来如此，”医生拔出那枚图钉，然后解释道，“就是它救了阿朗斯奇，当电流通过他身上的时候，它将电流引出了体外。”

阿朗斯奇幸运地逃过了雷击伤害，救他一命的居然是一枚不起眼的图钉。

就算是小人物，也有他的价值，就像正是这枚不起眼的图钉，救了阿朗斯奇的命。与人沟通，亦是同样的道理，是否能与技能不如自己、权威没有自己高的“小人物”沟通顺畅，也同样影响一个人的职场之路。

这主要表现在一些领导者对待下属的态度上。根据“位差效应”表达的内容，如果上司用一种不平等的态度与下属沟通，就无法达到最好的沟通效果，产生沟通障碍。比如过分训斥及命令语气常常会给下属压抑的感觉，时间久了逆反心理作祟就十分容易拒绝服从。

## 2. 不要在声望、身份高的人身边太过卑微

确实，声望大、身份高的人总是让大家仰视，这与他们所创造的成就、拥有的气场有关，也与我们的畏于权势心态及对他们的崇拜心理有关。

比如某天突然遇到自己的偶像，很多人会出现语无伦次、万般话不知该如何说出口的情况；下属向上司汇报工作的时候，很多人不敢质疑上司做的任何决定，认为上司永远是对的等。

如此卑微的态度真的利于与对方的沟通吗？答案当然是否定的。这是因为过分的卑微容易给他人不自信、没有主见、趋炎附势的信号，让他人觉得不够真诚，沟通完全是为了自己的地位或者权势。如果这个声望大、身份高的人正是你的上司，自然不会愿意将重任交予你。

因此面对一个声望高、地位高的人，虽然最起码的尊重是必须要有的，但是过分的卑微就万万不必了。

## 反馈效应

一个巴掌拍不响，沟通要有互动

学心理，用心理

消极反馈对沟通的影响效果要弱于积极反馈，但是无论如何，总比没有反馈要强得多。

反馈具有时效性，只有及时的反馈才能使沟通更加顺畅。

心理学家赫洛克曾经做过一个著名的反馈实验：

他将被试分成四组，让他们在四种不同的诱因下完成任务。这四种诱因分别如下。

第一组：每次工作后进行激励和表扬，被称为激励组。

第二组：每次工作后一旦出现一点小错误就要进行严厉批评，被称为批评组。

第三组：每次工作后都不予以任何评价，只是让其静静地听取其他两组受表扬或批评，被称为忽视组。

第四组：每次工作后不予以任何评价，并与前三组隔离，被称为控制组。

经过一段时间的工作后，最后的实验结果是：工作水平最差的为控制组，鼓励组和批评组的水平较高。批评组的成绩不够稳定，鼓励组的成绩得到了持续的提高。

这个实验说明：反馈对结果的影响是十分巨大的，消极的反馈要弱于积极的反馈，但它们都要远远好于没有反馈，这就是赫洛克的反馈效应。反馈效应同样适用于沟通中，看看下面的案例：

松下幸之助年老的时候有一次在一家餐厅招待朋友，六个人一共点了六份牛排。用餐完毕以后，他叫来侍者，让侍者将餐厅的主厨叫来。看到松下先生盘子内剩下的半份牛排，大家面面相觑，觉得一会儿的场面一定会十分难堪。

主厨知道后特别紧张，因为他知道面前的人正是大名鼎鼎的“管理之神”松下幸之助先生。来到松下身边，他小心翼翼地问道：“是不是牛排出了什么问题？”

松下先生回答：“不，你做的牛排非常好吃，但是我只能吃一半，原因不在于你的厨艺不好，只是我现在已经80多岁了，胃口已经大不如从前。”

厨师和客人都一头雾水，这时候松下先生又继续说道：“我只是想当面告诉你，是因为我怕你看见只吃了一半的牛排被送回厨房，心里很难过。”

厨师感激地看着松下先生，客人和厨师都对他敬佩不已。

松下先生将主厨叫来，并当面对其解释自己没有吃完牛排的原因，正是对主厨厨艺的反馈过程。反馈的结果是主厨明确地了解到松下先生没有吃完牛排的原因不是自己的厨艺不好，而是松下先生的胃口不好，避免了对他的误解。可见：沟通过程有互动，双方的沟通才会更融洽。

反馈沟通能够让对方清楚地知晓他们的话在我们的身上已经发生了作用，相比于单向沟通而言，能给他们受到重视的感觉，也能将自己心中想的但他人并不知晓的内容明确地表达出来，避免一些不必要的误解。

比如对于上司交代的工作，通过汇报可以让上司知晓工作的完成情况和进度，表达我们对该项工作的重视程度；对于同事说的话，通过做出应有的反应，可以让同事产生继续说下去的欲望。

因此在沟通过程中，我们应该学会反馈技巧。反馈要求时效性，有的时候时

机过了，就算对其进行了反馈，也是无效的反馈。有这样一则笑话：

一群动物在水中划船游行，不幸的是行到水中央的时候大家才发现船漏了个小缝，水正源源不断地从那里渗进来，如果不减重，可能整个船上的动物都无法安全回去。于是大家想到了一个办法：每只动物讲一个笑话，如果其他动物有一个不笑的，这只动物就要跳进湖中。

轮到猴子讲笑话，它讲完后，所有的动物都笑了，唯独大象没有。虽然大家觉得猴子的笑话实在太好笑了，大象没笑是大象的问题，但是按照最初的决定，也只好将猴子扔进湖中。

轮到松鼠了，松鼠的笑话很无聊，没有一个人笑，但是这时候大象却哈哈大笑起来。大家十分奇怪，就问道：“这一点也不好笑啊，为什么你觉得那么好笑？”

只听大象掷地有声地说道：“刚才猴子的笑话真逗……”

大象也对猴子的笑话进行了反馈，只是反馈的时间比别人晚了一点，使得猴子跳进河中，生死未卜。可见抓住反馈的时机是反馈沟通的一个重要因素。

及时双向沟通，相比于单向沟通而言，沟通过程将更加顺畅。



## 自己人效应

### “一家人”好说话

#### 学心理，用心理

如果一个人让别人觉得自己与他们是一类人，别人就会更加喜欢这个人。这就是引起“自己人效应”的心理机制。

成为沟通对象心中的“自己人”，首先需要我们能够寻找到与他之间直接的相似性，这一点是至关重要的。

人们往往对“自己人”所说的话更加信任，这就是心理学上著名的“自己人效应”。美国前总统林肯身上曾经发生过这样一个故事：

由于他出生在一个平民家中，在竞选总统的过程中，许多人针对他的出身进行过严厉的人身攻击。他就是利用“自己人效应”巧妙地进行了回击，最终赢得了人心。

他在一次演讲中这样说道：“有人曾经问过我，我究竟有多少财产，在这里我可以清楚地告诉大家，我有一位妻子和四个儿子，都是无价之宝。除此以外，我租了一间办公室，里面有一张桌子，三把椅子，还有一个大书架，上面摆的很多书都值得每个人一读。我自己长相又高又瘦，脸型还很长，是面相中明显不会发福的类型。我实在没有什么可以依靠的，唯一可以依靠的就是你们。”

就是凭着这句“唯一可以依靠的就是你们”，他获得了大多数选民的支持，最终赢得了竞选。

林肯演讲词中“唯一可以依靠的就是你们”这句话，让选民深刻地体会到了林肯热爱选民的深厚感情。他们觉得林肯是“自己人”，因而对其产生了深深的信赖，愿意为其投上支持的一票。

心理学家纽卡姆认为：态度和价值观越相似的人，相互之间的吸引力就越大。因此如果一个人让别人觉得自己与他们相似，是一类人，别人就会更加喜欢这个人，就会对其所说的话更加信赖，这就是引起“自己人效应”的心理机制。

因此在与他人沟通时，如果一个人能够成为对方认为的“自己人”，他的思想和观点就更容易被对方接受，更容易说服人、打动人，使沟通变得更加顺畅。这一点在与陌生人沟通时表现更甚。比如两个初次见面的人，有的时候通过询问籍贯、毕业院校等问题会突然发现原来对方竟是自己的老乡和校友，这样往往能够拉近彼此的心理距离，使沟通变得更加简单，下面一则职场中的推销案例也深刻地说明了这个道理。

有一个推销员，他每周的业绩都在公司中排第一，因此被上司提拔为客户经理。后来在公司的要求下，向下属分享促销经验时，他向大家透漏了自己的推销手段。

他每天都会邀请很多朋友来他家中做客，在这个过程中，他满面春风地与大家聊天，为大家端茶递水、烤制糕点，然后总会不失时机地要求大家购买产品。虽然所有人都知道，从他那里买到的所有产品，他都会得到一定的利润。但是在如此热情、温暖的聚会环境下，大家对他产生了安全感及信任，并对产品产生了好感，总会心甘情愿地购买。

通过宴会的形式，推销员成为了客户眼中的“自己人”。而站在客户的角度，他们很喜欢这个与自己有七八分相似的“自己人”，爱屋及乌，对于他推销的产品，他们也十分喜欢，所以往往愿意掏腰包心甘情愿买下来，即使他们清楚推销员会在他们身上获得利润。

让他人觉得我们是“自己人”，这就要求我们能够寻找到与他人直接的相似点。最简单的方法是在沟通之前进行一些调查工作，在沟通的时候就可以首先导入双方相似方面的话题，形成“自己人效应”。比如去公司面试之前可以先了解一下公司的背景资料，找到自己与所应聘公司的职位甚至面试人的相似点，往往

更容易获得面试者的青睐。

如果沟通对方是偶然遇到的陌生人，我们来不及准备，也不要着急，依旧可以通过察言观色及从最初的闲聊话语中发掘出与对方的相似点，来引导“自己人效应”的形成。

一般情况下，寻找与对方之间的相似点可以从下面几个方面入手。

- 信念、价值观及人格特征。
- 兴趣爱好等。
- 社会地位及背景。
- 年龄、经验。

寻找到与对方之间的相似点，然后再在与对方的沟通中表达出来，比如“原来你也是武汉大学的，我们还是校友呢”，这个时候对方往往就会愿意将我们看作“自己人”，形成“自己人效应”。

如果一个人能够成为所有人的“自己人”，那么他与所有人沟通就都不再困难。

## 好心情效应

### 沟通应该选择恰当的时机

#### 学心理，用心理

一个人在心情好的时候更愿意帮助别人，  
所以在别人心情好的时候沟通一些事情更容易取得成功。

如果暂时不是最好的沟通时机，即对方的心情似乎没有那么好，那么就需要我们自己好好琢磨一番，如何让别人变得心情好一些了。

心理学家曾经做过这样的实验：

实验共分成两个阶段，在一个相同的电话亭内进行。第一阶段心理学家命助手在电话亭内放入一枚 10 美分的硬币，第二阶段并没有放入硬币。电话亭内的人并不知道有人在观察。当他们打完电话出来以后，心理学家抱着一堆书从他们的前面经过，并且故意让书掉到了地上。

结果，在电话亭内捡到钱的人几乎有 90% 的人帮忙捡书，而没有捡到钱的人只有 5% 的人会主动帮忙。

这就是心理学上的好心情效应，它说明人在心情好的时候往往比心情不好的时候更愿意帮助人。

我们在与人沟通的时候经常会发生这样的情况，那就是有些时候自己本没说过不好的话，沟通对象却莫名其妙发火，使沟通变得困难。出现这种问题往往是因为沟通的时机不对。

也许你自己也深有体会，当自己心情好的时候，你会发现这个世界的一切都是美好的，无论是昨天还在讨厌的人来求你办事还是做一两件讨厌的事情。其实别人也一样，那么，倘若我们能在别人心情好时与他们沟通，或者努力解决难以沟通的问题，那么许多问题就简单多了。生活中类似的例子数不胜数。

比如一位员工有了加薪的意向，他已经在公司里面待了很长时间，并且还是比较有成绩的，那么选择什么时机去谈这个问题很关键。倘若老总现在正气不顺，那么别说加薪，甚至还有被大骂一顿的可能。就算老总现在的心情不糟糕，但是他本没有给这位员工加薪的意向，也会三言两语用各种理由搪塞。只有当老总心情好的时候，向他提出这个要求，才更有胜算。

因此选择当事人好心情的沟通时机是非常重要的，有的时候，这正是沟通是否能够顺利进行的关键。

但难免又会出现这样的情况：有的时候，一些问题难以沟通，却由于时间限制必须要马上沟通，但实际上根本不是最好的时机，这个时候应该怎么办？此时，我们依旧可以通过自己的良策，为他人创造好心情，制造“好心情效应”。

雷欧·詹姆斯是华盛顿一家大银行的职员，最近奉命在写一篇关于某公司的机密文件，经过调查他发现，一家大工业公司的董事长拥有他非常需要的珍贵信息。

于是，詹姆斯就去找那个人，约好时间，来到了他的办公室，刚好遇到一个年轻的女人告诉这位董事长，她今天没有什么邮票可以给他。

“我在帮我12岁的儿子搜集邮票。”董事长告诉詹姆斯。

詹姆斯说明自己的来意后，开始向他提出问题。但是这位董事长貌似不太想说出詹姆斯想知道的事情，含糊的回答让詹姆斯很郁闷，他只好离开，没有得到任何有用的信息。

离开之后，他突然想到了那位年轻秘书对董事长说的话，于是他决定从这方面入手。当天晚上，他去了他们银行的国际部，从来自世界各地的邮件上取下了邮票。

第二天的早上，他又来到了董事长的办公室，所不同的是，这次他带来了许多邮票，来送给董事长的儿子。结果，董事长的脸上果然充满了笑容，客气得很。“我的乔治会非常喜欢的，”董事长笑容可掬，“谢谢你了。”

之后他花了一个小时的时间与董事长谈论邮票，看董事长儿子的照片。在接下来的一个小时中，甚至在他没有询问的情况下，董事长就将他想知道的所有资料全部告诉了他。

詹姆斯通过帮助董事长解决儿子集邮的问题，让董事长心情变好，激发了他帮助人的意愿，最终达到了沟通的目的。

在实际生活中，我们同样也可以这样做。但在更多的时候，“让别人变得心情好”要求我们进行一些调查工作。因为我们不能所有的时候都像詹姆斯那样幸运，刚好遇到秘书向董事长汇报儿子集邮，恰巧了解到这件事情。但是，事在人为，经过调查，总有一个方面会成为突破口，让事情迎刃而解。

## 瀑布心理效应

### 说者无心，听者有心

#### 学心理，用心理

“说者无心，听者有心”，不要瞎说、乱说，说话要慎重，否则极有可能会让他人因此记恨你。

很多时候，本无恶意的话会被对方误解为恶意。不仅对方会受伤，对我们自己而言更是一种损失。因此，沟通要切记严谨，这一点尤其重要。

由于一句话引来杀身之祸的不在少数，《史记》上就有这样的记载：

平原君赵胜的邻居是一个瘸子。一日，他在井边打水，刚好平原君的小妾在临街的楼上赏景，看到了他一瘸一拐的样子，觉得好笑，不禁笑出声来，正好被这位瘸子听到。

没想到这位仁兄是位身残志坚的有志之士，被人如此讥笑觉得愤愤不平。于是他找到了平原君，希望平原君能够杀掉这个小妾，以解自己所受的耻辱。

他见到平原君有些犹豫，于是对他说道：“大家都以为你平原君重士子轻女色，所以很多有识之士都不远千里来投奔你。我不过有一点残疾，却要无端遭受你小妾的讽刺。所谓士可杀不可辱，请为我做主。否则你今日的行动必定会使他人觉得你是个重女色轻士子之人，失掉人心。”

平原君听后恍然大悟，于是下令，杀掉了那个小妾。

所谓“说者无心，听者有心”，也许平原君的小妾根本没有侮辱那位邻居的意思，只是觉得他的样子可笑，忍不住笑出来而已。没想到就是这样的“无心”，竟招致杀身之祸。

心理学上称这种现象为“瀑布心理效应”，说的是一个人发出信息的心态比

较平静，但是接受信息的人却心潮起伏，从而造成了态度及行为的变化。这种现象就犹如大自然中的瀑布一般，上游总是平平静静的，等到了下游或者峡谷中就会一泻而下，很难控制。

生活中我们经常遇到这样的情况，自己本不是特别注意的一句话，对方却非常看重。明明我们不是这个意思，却被他人理解为这个意思。倘若对方是我们的好朋友或许还不会产生太大的影响，如果对方是同事、上司或者客户等，那么，极有可能就是因为那么一句话，造成了工作上的不顺利。

白浩是公司项目部门一位年轻的员工，为人稳重踏实，并且十分干练。不到两年的时间，就成为部门的主力干将，他的上司李德文十分看重他。

一次，公司要安排人去河北做项目推广，李德文考虑再三，认为用白浩最可靠。虽然他还没有经验，但是是个值得锻炼的下属。于是找来他，向他交代了一番，分配给他一批人马，让他下周就动身。

白浩在心里暗暗高兴，决定好好表现。经过周密考虑，他发现一行好几个人，坐公交车不仅耗费精力，并且舟车劳顿后，同事无法立即投入工作中，打车的话，一辆坐不下，两辆还多，并且成本较高，倒不如包一辆车，既经济又实惠。

他没有立即将想法付诸行动，而是先去老总那里申请，他详细汇报了一通，上司频频点头表示认同。最后，白浩说：“我决定包一辆车去。”

说完，他发现，上司的脸瞬间发生了变化，然后回答道：“包车的费用还是比较高的，你们还是坐公交车去吧。”白浩愣住了，他没有想到，这样合情合理的建议居然被否定了。

第二天，人事部门有人通知他：“这次的项目推广活动不用他去了，临时换了别人……”

他百思不得其解，后来才知道，原来正是“我决定……”那句话使他错失了这次大好的锻炼机会。



在上司面前，无论多小的事情，也不该用“我决定”，这是特别让他们反感的。白浩正是没有搞清楚这一点，一句自以为毫无错误的话，引起了上司的顾虑，才错失了表现的良机。

正所谓“祸从口出”，与他人沟通时，一定要注意别人的心理，管好自己的嘴。什么话当说，什么话不当说，都该在脱口前做好思量，避免结果像瀑布般最终难以控制。总结起来，职场中沟通的禁忌主要有下面几点：

- 将自己的隐私拿出来大谈特谈。凡事适度为好，如果你们的沟通一直围绕着你的隐私，一定会引起对方的反感，觉得你太以自我为中心。
- 窥探别人的隐私。包括身体缺陷、不想说的私人秘密等。就算是出于朋友的关心，也容易让对方有自尊心受到损害的感觉。
- 主动提及别人的伤心事。这有时候会让对方产生你在笑话他的感觉。
- 讨论争议性的话题。如宗教、政治、党派等，除非你十分清楚对方的立场，否则极有可能由于立场不同，造成与对方的争执。

## 古德定律

### 说到心坎里，沟通更顺畅

#### 学心理，用心理

如果我们能把话说到对方的心坎里，很多建议和要求就更容易被接受了。

有些时候，一些人为了迎合他人，而说出一些言不由衷的话。实际上，这样的不真诚，会让他人产生敌意，造成沟通的失败。

有些人说出来的话受听，沟通成功的概率很高，这主要得益于他们能够将话说到对方的心坎里。有这样一个故事：

南朝的齐高帝曾经与当时颇有名气的书法家王僧虔一起研讨书法。

一日，齐高帝突然问他：“你觉得我和你的字谁的比较好呢？”

这个问题很难回答，如果说自己比高帝写得好，会使皇帝的面子保不住，说不定还会招来杀身之祸。但是如果说高帝比自己写得好，又实在是违心之言，有欺君之嫌。但是王僧虔的回答却很巧妙：“我的字在大臣中是最好的，您的字在皇帝中是最好的。”

皇帝一共就那么几个，而古往今来的大臣却不计其数，王僧虔的言外之意是十分清楚的。

聪明的高帝一下子就领悟出来了其中的意味，同时又暗暗称赞王僧虔的智慧。哈哈一笑，也就作罢，不再提这件事情了。

齐高帝的问题，回答得稍有不慎，就会酿成悲剧。王僧虔的回答则十分巧妙，既没有忤逆皇帝，又没有给人以阿谀奉承的感觉。这正是建立在他准确领悟皇帝意图的基础之上的。

一个人只有知道了别人在想什么，才能更好地知道自己该说什么，既不违心

又让别人爱听。成功的沟通，靠的是准确把握别人的观点，这正是古德定律所要阐述的内容。

这是因为，只有了解到别人想的是什么，才能恰到好处地说出别人想听到的话。面对如此了解自己人，沟通对象自然会觉得开心。这个基础上的沟通定是愉快顺畅的，这就是古德定律的原理。

古德定律揭示了为什么有些人提出来的建议和要求就容易被他人接受，而有些人则容易被拒绝，主要的区别是他们是否能够将话说到对方的心坎里。具体实施时，我们可以这样做：

### 1. 先揣度，再发言

在沟通过程中要多琢磨，对方的话语究竟是什么意思，他想要的又是什么？如果不能明白这点，我们就难以将话说到别人的心坎里。

比如一个极度饥饿的人，我们给他华丽的衣服、漂亮的钻石，虽然都是名贵的物品，但是此时对于这个人而言，他最需要的是食物。相比于这些不能食用的东西，一个面包可能会让他更加开心。我们可以通过他人的外在表现揣度他们的内心活动，主要有下面几个方面。

- 面部表情：通过对方皱眉、抽搐、眨眼等表情，分辨出他们内心的复杂情绪。
- 手足动作：心理学认为，人一旦想要隐藏真实的感情，就非常容易产生指尖和脚的动作。比如思维敏捷却不擅长演讲的人出现在电视里面的时候，手和脚会乱动，甚至有时还伴随不自觉的舌头动作。
- 谈话方式：内心的感情可以通过谈话方式揣度出来。比如人在心情愉快的时候就比较爱说，心情郁闷的时候则寡言少语。甚至语速和语调也会受到内心感情的影响。

先揣度的目的就是搞清楚别人在想什么，避免由于立即发言造成的鲁莽。

## 2. 语言表达不要太绝对

要想说中别人的心思，我们在语言表达的时候就不要太过绝对，利用多种表达方法、多义词、意思含糊的词汇。看看下面一则推销员与顾客的对话：

推销员：“马经理，我是小王啊。”（实际上推销员并不认识马经理，但是这样的说法会让马经理觉得小王应该是个自己认识的一个人，这是沟通的第一步成功）

马经理：“哦？你好你好。”（马经理不得不这样接话）

推销员：“你怎么不来北京？”（好像很熟的样子，实际上只是一句无法印证的话）

马经理：“哦，最近……”（只能这样说，因为公司确实在北京有项目）

推销员：“你答应过要和我一起吃个饭，讨论一下订单的问题……”  
（由此开始，达到了推销目的）

实际上，这与心理学中的暗示效应相似，通过模糊匹配的方式让他人觉得我们说的就是那个意思，让他们觉得我们已经说到了他们的心坎里。

把话说到对方的心坎里，还应该注意应该保证心口一致，不要言不由衷。因为如果我们的不真诚被他人察觉，对方会对我们产生敌意，造成沟通的失败。

## 归因偏差

### 从自身寻找沟通不顺的原因

#### 学心理，用心理

有没有过这样的体验：当你犯错误的时候喜欢从别人的身上找原因；获得成就的时候就很少想到别人了。其实这正是归因偏差的结果。

由于个人与个人之间的差异，一开始与他人沟通难免会出现不顺畅。但光从他人身上找原因，沟通也就真的难以顺畅起来了。

心理学家发现，成功的时候，人们总会感觉是因为自己有能力才得以成功，而失败的时候，又会将原因推给外界因素和别人，这就是心理学上的归因偏差心理。这种心理表现在生活中的各个领域，先来看看下面一个发生在公交车上的案例：

拥挤的公交车上，乘客甲不小心踩了乘客乙一脚。

乘客乙：“你小心点行不行？虽然车挤点儿，也没见别人来踩我！”

乘客甲听到乘客乙的话不禁怒从中来，心想，车这么挤，又不怪我，踩你一脚又不是故意的，平时花钱让我踩我还不要呢。在这里大呼小叫的，真是没礼貌的人。

于是乘客甲对乘客乙说道：“我又不是故意的，车上那么挤，你就不能小心点儿吗？我怎么就踩不到别人，偏偏踩到你了呢？”

接着三言两语之下两个人就动手打了起来。

这样的情景在生活中并不少见，案例中的乘客甲和乘客乙在问题发生之后都在他人的身上找原因，致使问题越来越糟糕，最终扭打了起来。如果他们都能够在自己身上找原因，就会产生截然不同的结果。

拥挤的公交车上，乘客丙不小心踩了乘客丁一脚。

乘客丙：“对不起，车晃了一下，我没站稳，把你踩疼了没？”

乘客丁：“没事儿，一点儿也不疼。今天车上人实在太多了，说不定是我伸到了你的脚下……”

三言两语，一件事情就这样过去了。

从心理学角度来看，一个人对他人行为目的的归因直接影响着他对他人行为的反应。如果我们把他人的动机归因为恶意的，就极有可能做出报复性的侵犯行为，就像案例中的乘客甲和乘客乙一样。如果我们把他人的动机归因为善意的，就能像乘客丙和乘客丁一样顺畅解决问题。

由于人的个体差异，一个人与另外一个人的沟通本就不是一件简单的事情，所以难免偶尔会出现沟通不顺畅的情况。这个时候，如果抱着恶意归因的想法在他人身上找原因，沟通往往变得越来越不顺畅。

有这样一个案例：

李迪是邮政储蓄的一名老员工，业务水平很高，人品也忠诚可靠，但是一直让他搞不懂的是，自己在企业中待了许多年却依旧没有得到重用。开始他并没有觉得难过，直到有一天王晓海出现了。

王晓海是一个刚毕业的大学生，为人热情开朗，在他的面前总是前辈前辈地叫着，没事儿总是喜欢围着上司转，业绩水平也很好。就这样没过多久他开始升职，跟李迪的职位相当，甚至两年不到的时间就爬到了李迪顶头上司的位置。

这让李迪觉得很恼火。因为论资历，王晓海不如他，技术水平他们也是半斤八两差不多。“不就是会溜须拍马吗？”李迪的心里恨恨的。这个时候办公室又有传言王晓海是上司的亲戚，这让李迪更郁闷，整天萎靡不振，不断向别人抱怨自己的不幸，到处说王晓海和上司的坏话。

李迪就是抱着恶意归因的想法，将自己不得升迁归咎于新员工的溜须拍马水平高或者上司做了不公平的分配，其结果不仅难以与新员工和上司融洽沟通，对他的升迁而言更没有好处。如果此时他能够抱着善意归因的想法，将原因归于自己身上，想想是否因为自己的沟通水平不行，是否因为新员工的创新能力比自己强，经过努力后，很多问题也就游刃有余了。

从上面案例可以看出，抱着恶意归因想法的人，会将目光放到别人的身上，十分容易产生仇视、嫉妒、报复新员工、怀疑上司等行为，这些行为对解决当下的困境是没有任何帮助的。而抱着善意归因想法的人，则会将目光放到自己身上，寻找到自身欠缺。

因此，就算沟通不太顺畅，也请从自身找原因，那才是让沟通变得顺畅的关键。

## 保龄球效应

### 赞美总比批评更有效

#### 学心理，用心理

赞美的力量是巨大的，因为人总是更喜欢别人赞美她，而讨厌被批评。如果在与他人沟通时能够多用赞美取代批评，沟通则会更加顺畅。

相比毫无诚意的赞美而言，真诚的赞美更容易在沟通中发挥价值。

听过这样一则笑话：

女主人为客人端上了米饭，客人品尝了一口，然后称赞道：“做得真香！”女主人开心地告诉客人：“是我做的。”客人又尝了一口，皱了皱眉，说道：“怎么糊了？”女主人的脸色马上变了，答道：“是孩子的奶奶烧的火。”又吃了两口，客人又说道：“怎么还有沙子？”女主人答道：“是孩子的姑姑淘的米。”

案例中，对于客人的赞美，女主人立刻就接受下来，而当面对客人批评时，女主人则千方百计地推脱。可见相对于批评而言，人往往更喜欢别人赞美自己。反过来，如果在与他人沟通的过程中，我们能够用赞美取代批评，对方同样也会觉得开心，并愿意与我们继续沟通下去。

比如你遇到了困难，同事对你伸出了援助之手，却帮了倒忙。此时如果我们对他进行呵斥，这位同事下次肯定不会愿意再帮助我们。如果换一种方法，我们对他说：“尽管没有帮上忙，但是你真的是一位热心肠的人。”开心之余，他往往还会产生内疚心理，一旦我们再遇到困难，他还会愿意帮助我们。也许正是这次帮助，让我们渡过了很大的难关。

可见，赞美的力量是巨大的，心理学家曾经做过这样一个实验：



他们让两名保龄球教练分别各自训练一个球员。这两名球员在训练的过程中都是一球打倒了7个瓶。第一位教练对他的球员说道：“很好，居然一下子打倒了7个。”这名球员听到了教练的夸奖很受鼓舞。

第二名教练对他的球员说道：“你是怎么搞的，居然还有3个球没有打倒。”这位球员听到了教练的指责，心里很不服气，默默地在心里憋气，心想：对于一个新人而言打倒了7个球已经是很好的成绩了，居然眼里只是盯着没有打倒的3个球，气死我了。

结果，第一名教练训练的球员球技越来越好，第二名教练训练的球员则打得一次不如一次。

这就是心理学上著名的“保龄球效应”，保龄球效应说的是这样一个道理：对他人的赞美比对他人的批评更容易收到积极的效果。

心理学的研究表明，赞美是一种积极鼓励，批评是一种消极鼓励，它们之间具有不对称性。即受到批评的人不会直接减少做坏事的心理，最多，他们会学会如何逃避批评；而受到赞美的人会因为心中的愉悦感，用越来越多的时间去做这种能够产生愉悦感的行为。

因此在与他人沟通时，要尽量用赞美取代批评，这样他人由于产生的愉悦感，会更愿意与我们沟通。

赞美是对他人说好话，但是并不是对他人一味不真诚地恭维。赞美需要真诚，不真诚的赞美不仅不会产生正面的作用，甚至有的时候还会适得其反。

孙经理刚一走进办公室，就对坐在门口修改文件的张丹说道：“今天这身衣服真的很漂亮。”走了几步又对李刚说道：“最近的这份报告写得很好！”接着一个转身，看见了张野，又对他说道：“你的女朋友真不错，既漂亮又年轻，昨天如果不是你介绍，我还以为那是你的女儿呢！”

等到孙经理走进了办公室，三个人凑到了一起。张丹说道：“他昨天是不是做美梦了，我这衣服都穿了好几天了他才想起来夸我。”李刚附和道：“谁说不是呢，我的报告和之前写的没什么两样，我自己都没有看出来好在哪里，他却特意来夸我。一会儿我得去问问好在哪里，看看他是不是在挖苦我。”张野更是一副哭笑不得的样子说道：“你们就知足吧，怎么说那也是句夸奖的话，你看他跟我说的，前半句还挺开心的，后半句还真不知道是在夸我还是在损我呢……”

可见，只有发自内心的赞美才有效，毫无诚意的恭维反而会让人反感。

## 非语言沟通

### 学会传达语言背后的情感

#### 学心理，用心理

有些时候一些情感并不适合用语言表达出来，这个时候，非语言沟通则展现了它的魅力。

非语言沟通重在通过环境、人与人之间的距离、姿势、手势、面部表情及语调等方面展现想法、态度与情感，是一种隐藏在语言背后的真实情感。

除了语言沟通以外，还有一种无声的沟通方式，那就是非语言沟通。非语言沟通是指使用语言之外的方式传播信息，它有的时候与语言信息一起产生，有的时候则单独产生。如：

“这只茶杯是进口货，所以它的价钱贵了一些，其实性价比还是蛮高的。”售货员对一位顾客说道。（说话的时候脸红了，表示她在说谎）

听了售货员的解释，顾客摇了摇头。（摇头的动作表示不赞同）

非语言沟通的最大目的是要向他人传达信息背后的情感。因为有些情感是不适合用语言表达出来的，有些情感是语言难以表达出来的。例如：

“爸爸，我想出去玩。”小刚说道。

“不行，作业写完了再去。”爸爸回答。

“可是爸爸，他们在等着我，今天有重要的事情要商量。”小刚继续说道。

“说了作业写完再去，没听见吗？”爸爸似乎有些恼火。

“好吧。”小刚攥紧了拳头，回到了自己的房间。

爸爸不让小刚出门，小刚心里十分不满，但是因为那是爸爸，他又不敢发作，所以他只好攥紧了拳头，用这个动作来表达自己的没有说出来的不满。

非语言沟通在沟通领域应用很广，是一种十分重要的沟通方式。阿尔伯特·梅拉宾曾经用一项被大量引用的研究生动地证明了这一点：

他统计出了沟通过程中语言、音调和面部表情三种要素的相对权重，结果表明：语言对于人的情感的影响只占了 7%，音调占了 38%，面部表情占了 55%。非语言沟通对于情感含义表达的重要性不言而喻。

由此可以看出：尽管语言信息本身也很重要，但是非语言信息对情感的强大影响使得我们必须重视非语言信息在沟通过程中的运用。

对非语言沟通的运用大约包括下面几个方面的要素。

### 1. 环境

对环境的运用是非语言沟通的一个方面，它在某些层面能向他人传达一些重要的信息。比如上司邀请员工去外面用餐，共同讨论问题，这就代表所要讨论的问题要比在上司办公室或者公司的餐厅中讨论的更为重要。

除此以外，环境中的气氛、颜色、温度及摆设等都会透漏一些非语言信息。比如浅色系代表着温暖，讨论的有可能是轻松的话题，暗色系代表着凝重，讨论的有可能是沉重一点的话题。

### 2. 人与人之间的距离

人与人之间的距离常常可以透漏出一些信息。一般情况下，一个人身体与他人的接近代表对他人的积极态度，张开双臂拥抱更是友好的举动，与他人拉开距离往往代表这个人不愿意与对方有过多交谈。

### 3. 姿势

一个人的姿势也传达着各种信息。如一个人站得笔直，表示他的自信和积极，

站得懒散，表达了他的缺乏自信和心情沮丧。

在与其他人交谈的时候，身体前倾，表示这个人愿意接收他人的信息，向后倾则意思相反。与讨厌的人谈话时，人们通常会以双臂交叉或者两腿交叉等封闭式姿势面对。

#### 4. 手势

一个人频繁的手势往往代表了他的积极态度，而在情绪消极的时候人往往不喜欢做手势。通过手势我们可以判断出他人是否在充满兴致地与我们沟通。

#### 5. 面部表情

面部表情是非语言信息的集聚地。比如在与他人沟通的时候你的目光游离，就会给他人心不在焉或者有戒备心理等负面感觉。微笑往往代表一个人愿意与另外一个人继续沟通。

#### 6. 语调

不同的语调同样代表着不同的感情，表达着不同的信息。当说话者的声音大、语速快、音调尖锐、声音起伏大或发音不太清晰时，代表他很愤怒和不满；音量中等，音调、语速、声调平缓没有起伏时，则代表平静情绪；声音高亢、洪亮、有节奏则表示他很高兴。比如：

小王是个好同志。（语调平缓，代表对他的夸奖）

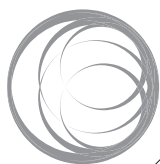
小王是个好同志？（语调上扬，表达对此观点怀着否定含义）

小王是个好同志！（语调兴奋高亢，表达对其深深的赞美之情）

学会传达语言背后的情感，同时善于捕捉隐藏在他人语言背后的情感，这正是让沟通变得更加顺畅的关键因素之一。



## 第5章



# 使工作富有成果： 效能管理

效率永远是工作的主题，一个高效工作的人往往更容易在职场中脱颖而出。因此我们应该尽量让自己的工作富有成果，做一个高效的人。

## 蔡尼戈效应

### 给自己安一个匹配的“马达”

#### 学心理，用心理

当一个人特别想做完一件事情的时候，往往这件事情会被更快更好地完成。这里所说的“特别想做完”，就是心理学上的“完成欲”。

过高或者过低的“完成欲”都是对于提高效率不利的心理，只有最匹配的“完成欲”才更容易使工作最有效率地完成。

一位十分著名的作曲家有睡懒觉的坏习惯，他的妻子为了催促他起床，想到了一个办法，那就是：每天早上都在客厅弹一组乐曲的前几个和弦，之后就停下来去做自己的事情。

作曲家听了之后，往往就会辗转反侧，产生强烈的弹完乐曲的欲望。于是就再也睡不着了，爬起来去完成那组乐曲。

这位作曲家的行为就是蔡尼戈效应影响的结果。蔡尼戈效应说的是：一件工作一旦开始进行，在未完成之前就会深刻地停留在人的脑海中，让人产生无穷无尽完成它的欲望。

为了证实这个结论，1927年心理学家蔡尼戈曾经做过一个十分有趣的实验：

他将被试分作两组，共同解答相同的数学题目。在这个过程中，他让第一组顺利解答完题目，同时在第二组答题的中途，突然下达命令，停止第二组成员的答题行动。

过了一段时间，他让两组成员分别回忆题目的内容。结果表明，中途停止的第二组对于这次不爽的答题内容记忆十分深刻；第一组则由于已经实现了完成欲，大多忘记了题目的内容。



从上面的试验中我们可以看出：已经完成题目的答题者，大多数已经记不得题目的内容了，还未完成题目的答题者则大多数对题目记忆如新。实验证明了蔡尼戈效应阐述的内容。

当执行某项任务时，每个人都或多或少有完成该任务的欲望，而当任务完成时，这种欲望就消失了，这也是造成答完题目者容易忘记题目的原因；而对于尚未完成的任务，由于完成的欲望还没有消失，并且这种欲望由于得不到实现在与日俱增，所以没有答完题目的人大多数对题目记忆深刻。

那么如果我们在工作中运用“蔡尼戈效应”，完成的效率自然提高。比如面对一项工作，如果一个人有完成它的欲望，那么工作自然可以快速地完成。这一论断也提醒我们控制好自己的完成欲，有时过高的完成欲反而会限制工作快速完成。这就要求我们做好下面两点：

### 1. 立即投入工作中

有很大一部分人，面对自己手中的工作，也希望自己能够快速完成，每天也是喊着“时间不够了”“真的好着急”“我要完成它”之类的口号，但是依旧没能快速完成。

这是因为他们的“完成欲”太过薄弱。完成欲薄弱容易造成工作效率低下以及半途而废等结果，比如本来上司要求10天完成的工作，一个完成欲薄弱的人常常会因为不得已从第9天才开始做起，最后不是任务没有完成就是应付完成，质量敷衍。

造成完成欲薄弱的原因是一个人没有着手进入这项工作当中。“蔡尼戈效应”产生完成欲的条件是“已经开始工作，记忆存留在脑中”，在工作开始之前，这种完成的欲望在人的需求中是很弱的。

那么，无论面对多难的任务，如果我们能够立即投入其中，请立即开始。因为对任务的深刻记忆会驱使我们去完成它，自然完成的效率就高。

## 2. 适可而止，强扭的瓜不甜

珍妮最近迷上了绣十字绣，每天下班回到家中，第一件事情就是拿出针和线，开始绣起来。虽然只是重复性的工作，却经常让她茶不思饭不想，甚至晚上也不困，一直绣到两三点。自从开始绣的那一天起她就一心想快点绣完，虽然绣好了也并不着急用。

珍妮具有强大的完成欲，但完成欲太过强烈了。太过强烈的完成欲有时会造成负面的影响。比如案例中的珍妮想快点绣好十字绣倒不是一件坏事，但是到了“茶不思饭不想觉不睡”的地步，迟早会将身体累垮，等到那个时候也许住进了医院也只能眼睁睁地看着未完成的十字绣放在一边了。

不仅如此，具有太过强烈完成欲的人，一旦看到任务没有按照自己所想的样子完成，还会出现难以接受结果的心理，极有可能做出过激行为。比如一个没有按照自己计划完成任务的“工作狂”可能会产生自我怀疑、觉得自己能力不足的心理，而做出怨恨、伤害自己的事情。

不妨在工作的闲暇时间注意休息，对照自己的工作计划表，看看是否有些工作是可以延后完成的，劳逸结合也是提高效率的方法之一。

一个从不把工作做完的人，根本无从谈论效率，而非把每件事情都一次做完，也会导致规律被打破，长久来看并不是一个提高效率的好方法，只有具有最恰当的完成欲才会使工作最有效率地完成。

## 破窗理论

### 一事拖延，就会事事拖延

#### 学心理，用心理

人总是有在状态好的时候想将之维持得更好、在状态不好的时候极易放弃，这正是“破窗理论”的结果。

一事拖延，就会事事拖延，因此我们应该保证今日事今日毕，不给拖延留下任何机会。

我们在第2章中曾谈到美国斯坦福大学心理学家詹巴斗做过的“破窗理论”实验，他认为：倘若有人打破了一个建筑物窗户的玻璃，却没有及时修理，别人就极有可能因为受到某些暗示性的纵容而去打烂更多窗户的玻璃。

其实，破窗理论正符合人的“破罐子破摔”心理。即人总是在状态好的时候，想将之维持得更好，以满足内心中的愉悦状态。而当状态不好的时候，极有可能想放弃，不好的状态又会变得更加不好了。

比如早上上班赶公交车，没到车站就远远看到一辆公交开了过去。你左跑右跑依旧没有赶上，只有垂头丧气地等下一辆，结果下一辆公交半个小时之后才到。本来很焦急地盼着车快点来，可是当现在早已超过了上班签到时间时，你可能反而变得不着急了，告诉自己“反正已经迟到了”。

而实际上，虽然同样是迟到，迟到1分钟和30分钟的概念是不同的。迟到1分钟也许对工作计划实施的影响不算很大，而迟到30分钟则意味着今天的工作计划缺少了半个小时的实施时间，可能造成任务不能如期完成。

如果今日的工作没有今日毕，那么就要推到明天去做，如果长此以往，在“破窗理论”的作用下，就会有更多的工作推到明天，甚至后天。有时候就是这样，一事拖延，常常就会造成事事拖延的结果。而拖延的习惯一旦养成，那么效率也就不在了。为杜绝拖延行为，我们应该做好下面几个方面的内容：

## 1. 凡事提前一步

凡事提前一步，很多事情就有不一样的结果。比如上面的迟到案例，如果能够提前一分钟出门，可能就不会错过前一辆车了。

虽然面对一些困难的工作，惰性让我们不愿意提前去做，而是想越晚做越好。但是这样却会造成一种情况，那就是等到最后才发现，原来时间已经来不及完成工作，最后只能占用其他工作的时间或者草草完成。

实际上，我们可以做出工作计划表，并为每件工作列出必须要完成的最后期限，按照期限完成工作，就不会出现拖延的情况了。

## 2. 别让时间掌控你

在一位名家讲解的时间管理课堂上，一位小姐向讲师提出来这样一个困惑：“我家住在北京最东边，公司在北京最西边，每天来回最少要花3个小时的时间在车上。虽然有座位，但是车上很吵，摇晃得十分厉害，所以我没有办法在车上看书或者工作。我既不想搬家，也不想换工作，也不想自己开车。前一天我总会睡得饱饱的，所以也不用在车上补觉，请问我该如何节省每天的这3个小时？”

讲师是这样回答的：“在管理时间的时候，我们必须分辨出哪些是可以掌控的，哪些又是不可掌控的。车上很吵及车子摇晃都是我们不能掌控的，换工作、搬家及自己开车是我们可以掌控的。但是由于你的一些原因，如果这些都是不能改变的。那么剩下的能够改变的就是：前一天少睡几个小时，利用这段时间看书或者工作等，然后，第二天在车上的时间用来补觉。”

很多时候由于条件的限制，工作就会出现拖延的情况，这个时候我们要学会掌控时间，而不是被时间掌控，用另外一种方法分配时间，效率也就提高了。

## 沙垂定律

### 所有问题都有更好的解决方法

#### 学心理，用心理

所有的问题都有更好的解决方法，更好的解决方法往往能节省大量的精力和时间。

相信方法总比问题多，要有寻找方法的决心。使用方法时要懂得权衡利弊，最适合的才是最好的。

如果所有事情我们能都用最好的方法完成，那么无形中就节省了许多精力和时间：

上海R氏集团的优秀主管钟剑兰女士有一次和一个外国企业谈合作，春节期间他们一起去海南度假，主要是想趁度假时间谈生意。

由于当时是旅游高峰期，海南的房源十分紧张。钟剑兰带了十几个人，由于工作上的需要，还要住在一起。到了之后才发现，已经没有五星级的宾馆了，所以只好订了个四星级的。

当时同去的外国客户中有一对夫妇向来只住五星级宾馆，知道订了四星级宾馆后特别生气，坚决不住，甚至已经有了打道回府的打算。

钟剑兰对他们晓之于理、动之以情，无奈他们就是不同意。按照常理，遇到这样的事情要向单位的领导报告。但是当时天色已晚，别说很难联系上领导，就算联系上了，在这样的情况下也没有太大的帮助。于是钟剑兰自作主张，先将这两位外国客户暂时安排到一家咖啡馆中。自己则四处奔走寻找宾馆，甚至打电话到北京找到了以前的同学帮忙。

功夫不负有心人，她终于找到了一家五星级宾馆，但是宾馆提出要求：由于是临时安排，所以必须多加一部分钱才可以。春节期间的房价本来就贵，加价之后就更贵了。但是钟剑兰一口就答应了，并从自己的

腰包中掏出了宾馆额外需要支付的钱。

这对夫妇很高兴，生意谈得十分顺利。回去之后，这件事情被领导知道了，领导觉得很满意，在这之后又给了她很多发展的机会。

在问题面前，如果钟剑兰向上司汇报肯定没有现在解决得这样快速有效，因为毕竟上司远在上海，有些事情不能像当时就身在海南的钟剑兰一样迅速处理。

可见所有问题都有更好的处理方法，这也是沙垂定律所阐述的内容。如果我们能够遵循沙垂定律的内容处理工作，保证事事能够用更好的方法解决，相比而言就节省了很多资源，效率也就提高了。

因此，如何找到更好的方法解决问题，正是我们这节所要讨论的问题。

### 1. 相信方法总比问题多

有这样一个故事：

日本有一家很大的化妆品公司接到了一份投诉，说他们的一些肥皂盒是空的，里面根本没有肥皂。

为了避免类似事情再次发生，公司派出了好几名专业研究人员针对“空皂盒”问题寻找解决方案，耗费资金上百万，经过两个月时间的调查和研究，终于研究出来一套x射线装置进行辨别，解决了空皂盒问题。

另外一家很小的企业也出现了这样的问题。针对同样的问题，他们只是在生产线终端放上一台大功率的电风扇，当出新空皂盒的时候就会被电风扇吹走，同样也避免了空皂盒问题的出现。

虽然处理的问题是一样的，达到的结果也是相同的，但是不同的解决方法耗费的时间和精力明显是不同的。可见对于同一个问题，总会有不同的处理方法。这一点我们要首先要在心态上接受，这样才有决心和勇气寻找其他解决问题的方式。

## 2. 尽可能多地找到解决问题的方法

接下来要将所有可能解决问题的方法，一一罗列出来。比如你从家里到公司有4条路线可以选择，你可以将它们全部罗列在纸上：

- 地铁二号线换乘四号线再换乘十号线，步行500米到达公司；
- 地铁二号线换乘四号线，步行1000米到达公司；
- 56路公交车直接到达公司门口；
- 38路公交车换乘782路公交车，步行300米到达公司。

需要注意的是，一定要尽可能多地写出所有方法，这样等到筛选的时候才最有可能选到最好的方法。

## 3. 权衡利弊，最适合的才是最好的

最适合的方法才是最好的方法，比如在上面我们所罗列的路线中，我们可以继续对其进行分析：

- 第一条路线，不堵车，用时1个小时，花费金钱2元。
- 第二条路线，不堵车，用时1个小时，花费金钱2元。
- 第三条路线，堵车很严重。用时在1小时20分钟到1个半小时之间，花费4角。
- 第四条路线，不堵车，但是绕远，用时在1个小时以上，花费8角。

在这些条件的限制下，我们就能够寻找到最好最适合自己的方式。

## 梅约定律

### 为工作找一个迫切完成的理由

#### 学心理，用心理

用最迫切的理由做事，代表着更强的工作动力与更高的做事效率。

就算工作都是不紧急的也不要浪费时间，改变条件将工作变成紧急的工作往往是一个好方法。

一只猎狗追逐一只兔子，跑了很久，却依旧没有追到，这个时候一个转身，兔子溜掉了，猎狗停止了追逐。

羊看到这一幕，嘲笑猎狗道：“连一只兔子都跑不过，你还真弱。”猎狗回答道：“你根本不懂我们两个跑的意义是不同的，我仅仅是为了一顿饭而跑，而兔子却是为了性命而跑呀。”

猎狗的这句话刚好被猎人听到了，他略有所思：猎狗说得很对，如果我想得到更多的猎物，就必须要想个更好的办法了。

于是，他又买来几只猎狗，并在狗群中制定了一条新的规定：凡是能够在打猎中捉到大兔子的，就可以得到几根骨头，捉到小兔子的，比大兔子的骨头少一些，捉不到的就不给饭吃。这个规定颁布后，果然效果很好。猎狗们为了能够得到赖以生存的食物，都在拼了命地追逐兔子。

猎狗是为了一顿饭而跑，兔子则是为了性命而跑，就是因为奔跑的理由不同，结果本该跑得更快的猎狗居然没有追到兔子。而当政策改变之后，猎狗也为了性命而奔跑的时候，就追到了兔子。可见，做事的理由不同，拥有的动力也就不同，做事的效率和结果就会不同。

梅约定律认为：迫切的需求往往更容易实现。可见最迫切的工作理由会增加工作的效能。那么如果我们能够为每一件工作都找到一个迫切需要完成的理由，



工作就能够在最高的效率下完成了。

从最迫切的工作入手，要求我们应该首先学会分辨何为最迫切的工作。通过观察，不难发现，所有工作大致可以分为下面四种类型：

- 既重要又紧急的工作。如给重要客户发送的紧急邮件、上司重要会议中马上要用的演讲稿等。
- 不重要但紧急的工作。如上司马上要用的资料、需要立即处理的文件等。
- 重要但不紧急的工作。如一项选题报告、一份策划稿等。
- 既不重要也不紧急的工作。如琐碎事情及与同事之间的交谈等。

在这四种类型的工作中，既重要又紧急和不重要但紧急的工作往往是最迫切的工作，实际工作中，我们不妨通过工作清单的方式，将第二天的工作内容全部罗列出来，并排上顺序。

鉴于最迫切的工作更容易更快地完成，我们应该将既重要又紧急的工作排在工作清单的第一位，接下来的是不重要但紧急的工作，之后是重要但不紧急的工作，最后才是既不重要也不紧急，但有潜力变得紧急或者重要的工作。在这一过程中，极易出现下面这种情况导致失败：

### 1. 错误划分任务类型

如果有些工作太过困难，人也难免会由于避难心理，将本来十分紧急的工作划分为不紧急工作，放到清单最后再去完成。这样的做法我们应该尽量避免，否则清单的罗列也就成为了一纸空文。而避免的方法则是需要一个人增强自我决心和意志力。

### 2. 工作都不紧急，浪费时间

有些时候，倘若手头的工作都是不紧急的，这个时候又该怎么办呢？难道等

待工作成为了紧急工作再去做，而现在休息？这样当然是不行的。

这个时候我们可以通过做出一些改变，使之变得紧急一些。比如文章开头案例中，最初捕捉兔子并不是猎狗最迫切的需要，因为就算它们没有抓到兔子也会得到猎人的食物，生命受不到威胁；而当猎人改变规定后，没有捕捉到兔子的猎狗就没有食物可吃，可能被饿死，此时捕捉兔子就成为了它们最迫切的需要，工作的效能也就大大地提高了。

## 蓝柏格定理

### 适当的压力是最好的动力

#### 学心理，用心理

正所谓“井无压力不出油，人无压力轻飘飘”，很多时候，压力可以激发出无穷无尽的动力。

心理学家认为：当人的内心充满压力的时候，同时也会有一种挑战自我、想要战胜压力的心理随之产生，所以更容易激发动力。但这种压力必须是适量的，过多或者过少都易造成消极结果。

压力是把双刃剑，它有时会让人愁苦不堪、抑郁不已，但“井无压力不出油，人无压力轻飘飘”，有时压力也可以激发无穷无尽的动力。有这样一则故事：

有个农夫的一头驴子掉进了一个深坑内，农夫想方设法、绞尽脑汁地进行营救，最后依旧没有救上来。看到驴子在坑内痛苦地哀嚎，无奈之下，他决定放弃它。

农夫找来了帮手，让他们将驴子埋在坑内，以减少它的痛苦。

农夫的朋友们每人手中拿着一把铲子，开始将土铲进深坑内。当驴子明白主人的用意时，开始叫得很悲惨，但是出人意料的是，过了一会儿，坑内就没有动静了。农夫以为驴子已经被土埋没，叹息了一声看向坑内，没想到却看到令人吃惊的一幕：

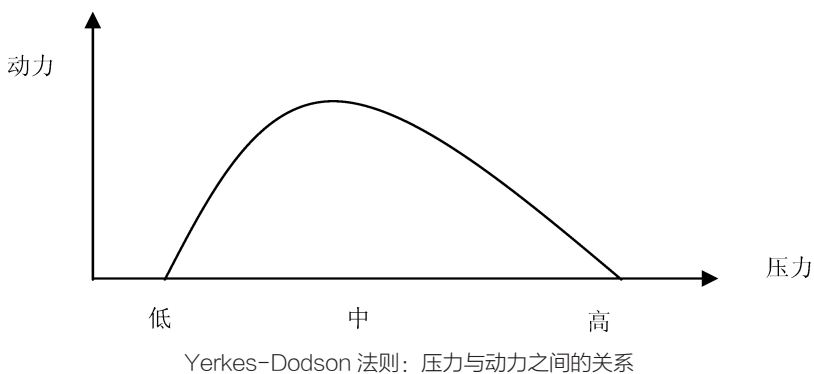
驴子完好无缺地站在新扔进的土上。原来当扔进坑内的土埋在驴子背上的时候，驴子就用力将它们抖落下来，并站到了土的上面。就这样，当坑满的时候，驴子站到了陆地上，它奇迹般地走了出来。

当驴子明白主人已经放弃营救它，并决定用土掩埋它的时候，便产生了生存的压力。正是这种压力，转化成为求生的动力，让它奇迹般地活了下来。

心理学家认为，当人内心充满压力时，同时也会有一种挑战自我、想要战胜

压力的心理随之产生。这就使得在压力状态下，人往往存在一种向上的动力。适当的压力就是最好的动力，这正是蓝柏格定理阐述的内容。

蓝柏格定理强调适当的压力，这就说明并不是所有强度的压力都会产生正面的动力。为此，心理学家叶克斯与杜德逊经过实验验证，压力与动力之间普遍存在着一种倒U形的关系，这被称为 Yerkes-Dodson 法则，Yerkes-Dodson 法则的内容如下图所示：



由 Yerkes-Dodson 法则可以看出，只有将压力调整到最优点，才能够产生积极的效果。如果给自己施加过小的压力，就不能充分发挥自己的潜力；如果给自己施加过大的压力，就十分容易产生恐惧、愤怒及焦虑等消极情绪，甚至还会引发攻击与反抗等行为。

公元前 204 年，汉将军韩信率大军攻打赵国。面对大敌，后无退路，韩信决定背水一战，于是他召来全体士兵，给他们指出来两条路，让他们自己选择：想要求生，就必须与大敌决一死战；倘若犹犹豫豫，畏缩退却，就只能受死。在生死抉择面前，士兵们当然会选择第一条路。最终汉军在韩信的带领下背水一战大胜赵军，打了个漂亮的胜仗。

在当时的艰难条件下，士兵仍旧有杀死韩信然后集体投降的选择。他们之所

以没有这样做，就是因为韩信的要求没有超出士兵们的承受能力，而恰当的压力又鼓舞了士气。可见，压力确实可以化为动力，并且这种压力的强度应该是恰当的，不能过高，也不能过低。

同样的道理，如果我们在工作中也能为自己施加适当的压力，就会使工作的完成效率大大提升。比如上司交代一件任务，要求一周后完成。由于公司内此时正有传闻，因为最近的经营效益不好，准备在接下来的时间内裁员。那么面对有可能被裁员回家的压力，一个人往往会尽量快速地完成工作。

当觉得自己的压力不够的时候，我们可以通过将目标设定得高一些的方法为自己增加一些压力。但是目标切忌设定得过高，否则就会产生过大的压力，产生负面的作用。当觉得自己的压力过高的时候，我们可以通过转换注意力，比如调整工作内容、与好友聊天或者逛街等方法，适当地缓解压力。

总之，我们要为自己设定适当的压力，这个适当的尺度是：压力加在人身上以后，人既不会被压力压垮，也有一种紧张和压迫感。这是最好的工作状态。

## 帕金森定理

### 时间充足就会无所忌惮

#### 学心理，用心理

很多时候，对于一件工作，倘若时间充足，人往往会放慢脚步，导致工作效率低下。这就是心理学上的帕金森定理。

如果对“帕金森定理”反其道而用之，人就会产生这样的心理，即离完成时限越近的工作，人对它的关注度与投入的精力会越大。我们可以以此作为增加效能的方法。

人在与生俱来的惰性与最后期限的作用下，总会下意识地将工作按照时限的远近分为三六九等，工作在它的最终期限来临之前经常是不能完成的。比如：

一个人可以在 10 分钟之内看完一份报纸，也可以用半天的时间看完，如果他有足够的空闲时间；一个忙碌的人在 20 分钟之内就可能寄出去一大堆明信片，而一位无所事事的老奶奶为了给远方的外甥女寄去一张明信片，有可能花费 1 天的时间：挑选明信片需要 1 个小时，找老花镜需要 1 个小时，查地址需要 1 个小时，写问候的话需要 2 个小时……

特别是在工作的时候，工作总是会自动地膨胀并占据一个人所有可用的时间。如果时间充足的话，这个人往往就会放慢他的速度或者增加一些无关紧要的事情去做以使用掉所有的时间。

这就是心理学上著名的帕金森理论。它揭示了人对时间运用容易陷入的一种误区，即对于一件工作，如果时间充足，人往往就会放慢脚步，直到最后期限来临的时候才会完成，这也是导致工作效率低下的原因之一。

比如一件工作明明 2 天的时间就可以完成，倘若上司告诉你“在下周之前交给我就行”，那么这个人很可能用一周的时间做本来 2 天就可以完成的工作。在这个过程中，大量的时间被浪费了。

倘若能够反面利用“帕金森定理”，不但不会降低工作的效率，反而效能还能提高效率。比如上司下达的任务，一项要求期限的紧急任务更会被员工关注并快速完成。

面对那些迫近最后期限的工作，人往往更会激发自己的潜能，调动各项能力保证工作能够按期完成。

为了跳出“帕金森定理”的误区，正确运用“帕金森定理”以提高工作效能，我们可以尝试下面两个方法。

### 1. 为工作设定恰当的最后期限

既然工作在最后期限来临之前总是无法完成的，那么倘若我们能够为每份工作设定恰当的最后期限，工作还是能够高效完成的。

恰当的最后期限并不是上司下达命令时要求的期限，因为有些工作下达的最后期限远远超出完成这份工作所需要的时间，甚至有些时候上司并没有要求我们一份工作要在何时完成。比如一位上司向他的客户经理下达了这样一件任务：

“朱丽叶，请帮我调查一下客户的反馈情况，3天后给我结果。”

虽然上司要求她在3日之内完成这件工作，但实际上所有工作内容只需要1天的时间就能做完。这个时候她就不能将最后期限设定为交任务的那一天，而应该是工作可能被尽快完成的那一天。那么她的选择可以是：

- 在下达任务后的第一天完成；
- 在下达任务后的第二天完成；
- 在下达任务后的最后一天完成。

即使选择第三种办法完成工作也不是效率低下的表现，但是要保证不在其他工作时间内再做这件工作，而是用省下来的时间去做其他更重要的事情，这就有

效利用了时间。

## 2. 追踪工作进度

有些工作，尤其是工程浩大的工作，虽然设定了最后期限，在计划上已经保证自己的高效完成。但是落实到实际中，有的时候由于拖拉等心理无法保证计划能够真正地运作起来，等到最后才发现，时间依旧被浪费了。为了避免这样的情况出现，我们可以将工作计划设定几个可见的最后期限，当所有部分的工作都在最后期限完成的时候，整体工作也就被高效率完成了。

比如一项工作需要要在3个月的时间内完工，经过预测，这份工作需要2个半月的时间就能够完成。那么在这2个半月里，我们可以以4天为一个周期设定出10个最后期限，即

- 工作的前十分之一用第一个4天完成。
- 工作的第二个十分之一用第二个4天完成。
- .....
- 工作的第十个十分之一用第十个4天完成。

这样，节省下来的半个月时间，我们就可以去做其他工作了。



## 杜利奥定理

### 时刻保持工作热情

#### 学心理，用心理

如果一个人对一件事情缺乏热情，那么较之热情高涨的人而言，他往往缺乏完成这项工作的动力。

状态不好的时候，我们可以检查是否是对工作缺乏热情，倘若如此，重拾热情能够提高工作的效能。

成功学大师拿破仑·希尔曾经讲过这样一个故事：

一位妇女陪伴丈夫住在沙漠的陆军基地里面，丈夫每天都要奉命去沙漠里演习，她只好一个人住在铁皮房子里面。天气热得要死，即使在仙人掌的阴影下也有41℃左右。由于不懂墨西哥和印第安语言，她的身边没有一个朋友可以聊天，环境恶劣加上孤独寂寞，使她恨不得马上回家。

忍无可忍，她只好给父母写信，表达了自己想要回家的意愿。3天之后，她收到了父亲的回信，信上只有短短的两行字：两个人从牢中的铁窗望出去，一个看到的是泥土，一个看到的是星星。

她被这句话深深地感动了，并决心要在沙漠中寻找自己的星星。她开始和周边的人交朋友，学墨西哥语，学印第安语。不久之后，她又对他们制造的陶器深深地着了迷，他们都十分愿意将舍不得卖给观光客的陶器送给这位“朋友”。她研究仙人掌及各种沙漠中的植物、动物，观看沙漠中的日出日落，收集几百万年前的海螺壳。原来令人难以忍受的沙漠现在在她眼里简直就成了宝。

有了热情，即便在环境恶劣的沙漠中也能看见星星。反过来，如果没有了热

情，即使在五彩缤纷中也看不见色彩。

没有什么比失去热情更让人觉得状态不佳了，倘若精神状态不好，一切都将处于不佳的状态，这就是杜利奥定理所揭示的内容。

热情洋溢的人对任何事情都抱着积极的心态，即使遇到困难也抱着想要将之解决而不是逃避的心理；而缺乏热情的人，对事情提不起精神，缺少动力，自然状态不佳。

克罗克出生的时候，就与可以发财的时代擦肩而过，因为当时的西部淘金运动刚刚结束。当他上大学的时候，又赶上了美国的经济大萧条，他只好中途辍学，去搞房地产。房地产的生意刚有一些眉目，第二次世界大战又发生了，房价大跌，赚钱的梦想又成了泡影。之后他四处求职，做过急救车司机、钢琴演奏员和推销员。不幸一直没有离开过他，他过得十分艰难。

但是尽管如此，他依旧热情不减，执着追求，一点也不气馁。1955年，在外面混了大半辈子却依旧贫穷的他空手回到了家乡。卖掉了家中的一部分产业以后，他开始自己做生意。

这个时候，他发现麦当劳兄弟开办的汽车餐厅十分红火。当时已经52岁的克罗克决心从头开始做起。先到麦当劳打工，最后借债270万美元买下了麦氏兄弟的餐厅，终于成为了“汉堡大王”。

尽管面临着诸多困境，但是克罗克还是凭借着自己对工作的热情坚持着，甚至在52岁高龄的时候继续创业，终于成为了“汉堡大王”。倘若缺少了这份热情，也许他早在埋怨世事的不公中倒下了。

如果我们在工作中也投入像他一样多的热情，那么无论遇到多少艰难险阻，我们都有动力继续走下去。

有没有过这样的经验，工作做着做着，一件十分棘手的问题出现了，浪费了大量时间，眼看着时间一分一秒过去，工作却没有任何进展。你因此变得十分焦

躁，因为后面还有一大堆的工作计划没有完成。于是你变得更加不安，希望工作能够快点完成，可是越如此，越是无法思考？

那是因为你的注意力已经完全转移到“如果再不完成这件工作，今天的工作又要拖拉”的上面，而不是专注于工作本身。此时你对工作的热情已经消失殆尽，有的只是快速完成的心态。在这样心态下的工作效率自然是不高的。

状态好的时候工作效率往往是高的。因此，状态差的时候，请学会为自己充实能量，以保证自己能够热情洋溢、以最佳的状态面对工作。

## 二八定律

### 从重要的工作做起

#### 学心理，用心理

一项研究表明：任何事物中，最重要的部分都只占其中的一小部分，约为 20%，其余的 80% 虽然是大部分，却都是次要的。

工作繁重的情况下，如果我们能够首先完成最重要的 20%，往往就能够创造 80% 的价值。这是效率最高的一种体现形式。

帕累托从大量的研究中发现：任何事物中，最重要的部分都是只占其中的一小部分，约为 20%。其余的 80% 虽然是大多数，却是次要的，这就是二八定律所阐述的内容。比如对一个公司来讲：

80% 的利润常常来自于 20% 的最畅销的产品；80% 的利润总是来自于最忠诚的 20% 的客户；80% 的销售额来自于最优秀的 20% 的销售人员，等等。

同样的道理，对于个人而言，80% 的工作成效总是来自于 20% 的最重要的工作。因此在对时间进行安排时，从 20% 最重要的工作做起，往往是最有效率的工作方法。

查尔斯·施瓦布曾经担任过伯利恒钢铁公司的总裁，当时他向管理顾问艾维利提过这样一个问题：“如何能够在办公室中做更多的事情呢？如果你的方法有效，你要多少顾问费我都给你。”

艾维利告诉他：“请在纸上写下你明天必须要做的所有工作，等到实施的时候，先从最重要的一项做起，直到完成该项工作为止。然后重新检查你的办事顺序，继续着手第二项最重要的工作。”

看到了查尔斯眼中的狐疑，他又接着说道：“就算是其中一项最重要的工作花费了你的一整天时间，也不要担心。只要保证手中正在进行的工作是所有剩下工作中最重要的，并坚持下去，就是最高效的工作方法。并且你要清楚，倘若按照这个顺序无法完成一天内的所有的工作，那么即使用其他别的方法也同样无法完成，甚至连哪一种工作是最重要的也不清楚。请将上述我所说的方法变成你每日工作的习惯，当你觉得有效的时候，请将它们传达给你的下属。”

几个星期以后，查尔斯·施瓦布寄了一张 25000 美元的支票给艾维利，并附言说这确实为他上了重要的一课。伯利恒钢铁公司之所以后来成为了世界最大的独立钢铁制造商，也与艾维利的这几句箴言有着莫大关系。

先从最重要的工作做起，这是许多工作富有成效的人所采用的方法，比如案例中的查尔斯·施瓦布，就是用这样的方法经营自己及伯利恒钢铁公司的。然而，有的时候，人总是存在一种避重就轻的心理，这种心理使得他们面对众多的工作往往喜欢首先挑选简单的去做，然后再做复杂的。

但是所做的工作越来越复杂，越来越困难，就极易给人的心理造成负担，最后造成能够创造较小价值的工作做了很多，能够创造很大价值的工作没有完成的情况。而先做重要的工作，则能够使所做的工作越来越简单，较之先做容易的工作而言，更容易完成全部工作计划。

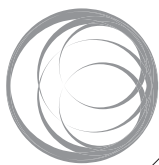
因此，先做 20% 的重要的工作，对提高工作效率有着重要的意义。在具体实施时，重在分清何为重要的工作，才能保证先做重要的工作。一般情况下，20% 重要的工作是指能够为人们带来较高价值的工作。分辨的依据主要有下面几个。

- 预期的成果数量越多，相比而言就越重要。比如销售额高及生产产品数量较多的工作。

- 个人的成就感越高，相比而言就越重要。一个人的成就感往往通过完成超过上司规定的数量和质量等要求，或者做一件比其他同事更重要的工作来实现。比如上司让其他同事做调查工作，而让另外一个人做比较重要的调查总结工作，完成这件工作往往可以让这个人获得成就感。
- 完成工作之后产生的影响越高，相比而言就越重要。比如做好一件工作能够让自己得到上司的奖励，让上司对自己产生好感等。

将自己一日所做的所有工作罗列出来，然后按照上面的标准找到最重要的工作，从最重要的工作做起，用 80% 的时间做 20% 最重要的工作，往往可以避免不重要的工作占据大量时间，而重要工作却没有时间应对等情况，提高工作效率。

## 第6章



# 控制好自己的情绪： 应激管理

无论是面对消极情境还是积极情境，我们都该睿智地应对，这样才不至于在失败、痛苦中被打倒，在成功、快乐时忘记自我的使命而自大骄傲，才会成熟而又稳健地迎接一次次挑战。

## 习得性无助

事情没有解决不了的，除非你绝望

学心理，用心理

绝望心理会让人陷入一种“习得性无助”状态，极有可能导致接下来的事情延续之前的失败。

即使遇到了困难和挫折，也请不要悲观，要保持积极的心态，那将是你渡过困难的最大财富。

就算遇到了挫折和失败，也请不要太过悲伤，打起精神，继续做下面的事情，否则在负面情绪的影响下，极有可能会让接下来要做的事情延续之前的失败。

一个人被反锁到冷库车之中，由于已经过了下班的时间，所以可能外面的同事已经走光了。但是在零下100多度的情况下，如果待上一晚上，他极有可能再也不能自己出去了。

抱着一丝希望，他大喊着、尖叫着，猛力地撞击冷库车的门，希望有人能够来营救他。半个小时过去了，1个小时过去了，2个小时过去了。他已经筋疲力尽了，看了看时间，已经晚上9点多了，饥饿和疲惫折磨着他，以往每天的这个时候应该早就蜷缩在沙发上看电视了吧。

他觉得很悲伤，为什么自己没有把手机带在身上呢，怎么也没想到原来自己是这样一个死法。他想了很多很多，悲伤又加深了，他蜷缩在角落里，拉紧了衣服，“可能就要死在这里了，这个时间不可能有人再回来了，并且零下100多度……”想着想着他觉得更冷了。

第二天早上，大家打开冷库车门的时候，发现他已经没有气息了。虽然看着像是被冻死的，但是同事都觉得十分吃惊，因为由于在岗员工的失职，昨天冷库车的冷气并没有打开。



绝望吹灭了生存的希望，他就这样被“冻死了”，可见绝望不能解决任何事情，只能让事情变得更糟。为此心理学家塞里格曼等人曾经做过下面的实验：

他将狗分为实验组和对照组。把实验组的狗先放进一个设有电击装置的封闭笼子里，狗无法逃脱。之后他给狗施加电击，电击让狗痛苦得死去活来。这个时候狗极力想逃出笼子，但是经过努力后发现，根本逃不出去，慢慢地狗挣扎的意愿降低了。

接着他把这些狗放进了另外一个笼子中，这个笼子内也有电击，但不同的是，笼门可以自由打开，狗十分轻松就能出去。实验的结果显示：这些狗除了在接受电击的半分钟内痛苦哀嚎以外，其余的时间都是趴在地上忍受电击的痛苦，根本没有想逃出笼子的意愿。

同时，对照组内的狗则被塞里格曼直接放到了容易逃脱的笼子内，他发现这些狗都能够迅速地逃出笼子，以逃避电击带来的痛苦。

这个实验是心理学上著名的习得性无助实验，说明狗在经历了无数次痛苦和折磨以后，已经接受了自己无助、没有办法逃离痛苦的事实，就算条件发生了变化，它们也不会再次尝试。

这是因为，狗过于关注之前的感觉，将痛苦和无助深深地烙印在大脑中。当相似事情发生的时候，它就会与之前的事情对比，在潜意识里认为这次还会产生与之前一样的结果，最终丧失了斗志，陷入绝望当中。

在生活中一旦人出现了“习得性无助”心理，即使有些事情并没有那么难办，也会由于绝望产生放弃的心理，最终导致失败。

为了杜绝“习得性无助”心理出现，我们应做好下面几件事情。

### 1. 正确对待每一次挫折和失败

挫折和失败在工作中十分常见，比如一个重要任务没有完成，受到了上司的批评，学习很久的新技能依然不太熟练等。如果没有正确对待、正确引导，受到

“习得性无助”心理的影响，十分容易造成不敢再接受上司交代的重要任务和学习新技能的心理。

这对事业发展是极其不利的，因此就算是遇到了挫折和失败也要将之看作积极的记忆，这样等到下一次遇到类似事件的时候，才会愿意尝试，避免绝望心理出现。

## 2. 与他人沟通倾诉

除了正确引导以外，真正跨越了挫折才是最好的疗养方法，才会形成最积极的记忆，让人继续勇于尝试。这其中较有效的就是与他人（同事、上司或者朋友）进行沟通 and 倾诉的方法。

比如上司交代的重要任务在要求的时间内没有很好地完成。那么就可以通过询问上司寻求完成任务的方法，而不是逃避；同时还要与其他同事沟通他们完成任务的情况，是否由于这次的任务太过艰难所以没有完成，在寻求心理上安慰后努力解决问题。

## 基利定理

### 允许失败，才更容易成功

#### 学心理，用心理

如果被失败打败了而不敢继续尝试就失去了成功的可能，只有接受了失败，才有机会谈成功。

很多人也有屡败屡战的精神。但没有先从失败中分析失败原因就直接继续战斗的行为，属于盲目的坚持，并不能获得成功。

要学会容忍失败，因为它是人们可以学习并加以运用的东西，这就是基利定理阐述的内容。也是被无数成功人士所证明的道理，被誉为世界第一 CEO 的杰克·韦尔奇就是其中之一。

20 世纪 60 年代中期，韦尔奇还是美国通用电气公司一位年轻的工程师。一次他独立负责一项新塑料的研究工作，当他踌躇满志正要放手一干的时候，悲惨的事情发生了：研究新塑料的设备突然发生爆炸，价值三千多万美元的设备和厂房都化为了灰烬。

韦尔奇沮丧不安地面对着通用总部派来调查事故的高级官员，他觉得也许自己在通用的梦想之路就此结束了。但是，高级官员见到韦尔奇的第一句话却是：“我们从中得到了什么没有？”韦尔奇先是一愣，之后答道：“验证了这个方法行不通。”

高级官员继续说道：“那就好，三千万美元虽然是个大数目，但是值得庆幸的是我们并不是一无所获——那才是最可怕的。”韦尔奇听后，陷入了深深的思考当中。后来，正是凭借着这种精神，韦尔奇带领着通用电气公司实现了 20 年的飞速增长。

确实，失败会给我们带来巨大的痛苦，没有人会喜欢失败，但是没有人能够

保证一生的所有事情都一次成功，失败是在所难免的，重要的是对待它的心态：如果被失败打败了而不敢继续尝试，就失去了成功的可能，只有接受失败的存在，才有机会谈成功。

失败乃成功之母，但并不代表失败之后就会成功。很多人也很坚韧，失败之后也不曾放弃，却依旧无法获得成功。一个著名的企业家曾在一次演讲中讲过这样一个真实的故事：

我偶然遇到了一个正在找工作的年轻人，这位年轻人指着厚厚的一叠简历自豪地对企业家说道：“我已经参加了 50 多场公司的面试了，虽然都没有成功，但是我准备一直坚持下去，直到成功。”

我不由想到了西方赛马中的侧对步马。这种赛马与一般的赛马讲求速度上的领先不同，它既要求速度领先，又讲究步伐的稳健。因此需要给马配备几十种用具，包括长短不同的脚绊、马笼头、眼罩、膝靴，等等。无论哪种配备出现了错误，都会影响马在比赛中的水平发挥。

但是很多人都忽视了这点，当马表现不佳的时候，只是凶猛地用鞭子抽打它们，而不是检查它们的装备是否出现了差错。这位年轻人不也是一样吗？整日马不停蹄地寻找招聘信息，盲目地参加招聘，并以此为自豪。殊不知，寻找失败的原因、分析自己的表现、学习求职方法才是关键啊！

案例中年轻人在失败中的坚毅精神诚然可嘉，却是一种盲目坚持，并不是一种正确的面对失败的方法。基利定理要求：一个人不仅要接受失败的存在，培养面对失败的勇气，更重要的是能够从失败中找到经验和教训，这样在下一次的行动中就能够及时做出修正，才更容易获得成功。

著名营销大师弗兰克·贝特格原本是一位职业棒球手，但是刚开始棒球手生涯时就受到了沉重的打击。那是 1907 年，他在宾夕法尼亚州

的约翰斯顿打球，渴望出人头地，结果却被无端解雇了。球队老板的解释是，因为他打球时无精打采，像位打腻了的老球员，懒惰得不行。弗兰克说是自己太紧张了，不过没有用，老板最后告诉他：“弗兰克，离开这里以后，无论你去哪儿，都要振作起来，工作要有热情。”

弗兰克颓丧地离开了，后来到了切斯特队，薪水只有25美元，是之前的七分之一，这更不可能让他有什么激情。一位老球员丹尼问道：“弗兰克，你为什么参加级别这么低的联赛呢？”

弗兰克回答道：“如果我知道怎么能找到更好的活儿，我哪儿都愿意去。”

一周后，丹尼劝说纽黑文队接收了弗兰克，这里没有任何人熟悉他，他下定决心在这次联赛中成为最有激情的球员，并相信自己一定能做到。随后他在球场上像充足了电一样，掷球之快几乎要震落内场接球的同伴的手套，激情奇迹般地在他身上出现，最后他不仅赢得了比赛，还被第二天的报纸称赞“锐气”，是队里的“灵魂”。

至此之后，弗兰克像变了一个人，带着热情完全投入了打球中。尽管在两年后的一次比赛中受了重伤因而结束了棒球生涯，但是，激情、热情再也没有从他身上消失，包括在后来的营销生涯中。

弗兰克因为没有激情，而被约翰斯顿球队解雇，这是他职业生涯中的一次失败，但这也成了他棒球生涯的转折点，他开始充满激情地做事，并最终获得了成功。因此，失败并不可怕，关键是要从中吸取教训，走向成功。

总之，在职场生涯中，我们一定要容忍失败的存在，因为失败能让我们更好地认识自己，并坚定做好事情的决心。失败并不可怕，重要的是管理好自己的情绪，从中吸取教训，并走向成功。

## 半途效应

### 困难不过是暂时的

#### 学心理，用心理

心理学家认为：在心理及环境等因素的交互影响下，人极易产生对目标产生怀疑动摇的负面心理，这种负面心理大多数发生在“半途”附近，这就是心理学上的半途效应。

战国时，魏国有个人叫乐羊子，他有一个十分贤惠的妻子。

有一次，他出门到一个很远的地方去拜师求学。刚去了一个月就回来了，当时乐羊子的妻子正在织布机旁织布，十分惊讶地问他：“学业修完了吗，怎么这么快就回来了？”乐羊子喃喃地答道：“学业还没有修完，但是好难，不是一朝一夕能够完成的，并且我好想你，所以抽空回来看看你。”

他以为妻子会非常高兴，没想到妻子二话没说，拿起剪子就将刚刚织完的一块布咔嚓几下子剪坏了。乐羊子连忙来到妻子面前阻拦，看着破烂不堪的布，叹着气说道：“这么好看的一块布，马上就快织完了，怎么把它剪了呢，太可惜了。”

妻子答道：“这织布机上的布，是我一点点辛苦织出来的，有时候我甚至熬夜织布，现在又把它剪断了，就等于前功尽弃了，之前的所有努力和时间都算是白费了。你求学读书，难道不也是这个道理吗？”

乐羊子听后十分惭愧，于是马上离开了家，继续拜师求学去了。

半途而废会造成无功而返的结果，不仅事情没有成功，之前的努力也全白费了。

即便如此，半途而废的行为却又不断发生在我们的身边。有没有过这样的经

历：信誓旦旦地想要学会一种技能，学到一半的时候却发现实在太难了，就放弃了或者改学其他技能？我相信这样的事情在大多数人身上都曾发生过。

明明知道放弃是不好的，可是为什么还要重复上演。心理学的研究表明：在心理因素及环境因素的交互作用下人极易产生对目标行为的怀疑动摇等负面心理，并且这种负面心理大多数发生在“半途”，于是称之为半途效应。

在“半途效应”的影响下，人往往觉得工作做到一半的时候变得十分困难，其实不是工作变困难了，而是人觉得它变得困难了。因此我们应该尽量消除“半途效应”的出现，可以采用的方法有下面两个：

### 1. 使目标选择变得合理

目标选择得越不合理越容易出现半途效应。比如一个人的目标设置得过高，任务本身完成起来就有些困难，假如意志力不是超强的话，就很容易造成半途而废。

因此，目标的合理设置要求目标设置得不能过高，也不能过低。过低由于任务过于简单使人产生倦怠心理，同样会产生半途而废的结果。

### 2. 增强个人意志力

意志力强的人往往不容易受到半途效应的影响，因为他们的强大意志力总是能够指引他们坚持下去，尽管遭遇了困难。

如果觉得自己意志力较薄弱，做事情的时候可以从简单的做起，然后逐渐增加难度，这样一个循序渐进的过程，在一定程度上可以避免由于半途效应产生的放弃情况。

徐特立同志 50 多岁的时候产生了学习法文的想法，因为他的记性很差，工作还很忙，所以，刚开始的时候他只要求自己每天记住一两个单词就可以。

虽然每天学到的不多，但几个月下来，徐特立总共学到的单词也不

少，这增加了他对法语学习的浓厚兴趣和动力。于是在接下来的时间内他将要求改成每天记住3～4个单词，由于心态发生了变化，他并没有觉得比之前困难多少。接着在几个月后又提高了对自己的要求……

最终，他掌握了法语。

如果在一开始没有把握的情况下，徐特立同志就从困难的要求做起，计划极有可能完成不了，他的信心也会锐减，学习的积极性也会下降。即使平时是个较有毅力的人，在“半途效应”的影响下，也会打退堂鼓，最终导致放弃。

像他一样采用由简单到困难的工作 / 学习方法正是培养意志力的好方法。



## 犬獒效应

### 困境是造就强者的学校

#### 学心理，用心理

机遇和挑战是共存的，困境不仅造就磨难，  
更造就强者。

很多人遇到困难就喜欢逃避，其实那是最  
差劲的解决方法。此时不妨将自己看作一只藏犬，  
不断拼搏才能使自己成为犬獒。

即使面对困境，我们也不该一味悲伤，因为困境在赐予我们伤痛的同时，往往会让我们变得更加强大。在埃塞俄比亚阿鲁西高原上，曾经发生过这样一个故事：

有一个小男孩的家境十分贫穷，为了念书，他只能每天赤脚上下学，虽然他家离学校足足有10公里远。抱着对读书的渴望，他每天都在腋下夹着课本跑步上学。这样持续了很多年，直到他毕业。

若干年后，这个曾经夹着课本跑步上学的小男孩先后在长跑比赛中15次打破世界纪录，成为了世界上最优秀的长跑运动员。由于经常夹着书跑步，导致他在后来的比赛中，一只胳膊总会比另外一只胳膊要高一些，并且更贴近身体——仍旧保持着少年时养成的夹着书本跑步的姿势。

这个小男孩就是海尔·格布雷西拉西耶，当他成为冠军回首童年的时候，十分感慨地说：“当其他孩子的父母开车接送他们上下学的时候，我却只能艰苦地奔跑着上学，即便如此，我也要感谢这样的童年，正是这样，才有了我的今天……”

困境给海尔·格布雷西拉西耶带来了苦痛，但与此同时也给他带来了丰厚的礼物，即一种磨炼他的机会，正是这样的机会让他变强并成为了长跑冠军，这是

坐在车中那些孩子永远得不到的体验。

可见，困境往往是造就强者的学校。心理学上有一个心理学效应叫作犬獒效应，说的就是这样一个道理：

当年幼的藏犬刚长出牙齿的时候，会被人放到一个没有食物的空间，只能通过战胜同伴吃掉同伴的肉才能够生存下来。那是一个艰苦的环境，对于年幼的它们而言就像是横在成长前面最大的困境。但是能够在如此环境中最后生存下来的藏犬就成为了犬獒，一种强大的犬。

藏犬若想成为犬獒，就要学会主动在困境中接受竞争、接受挑战，如果悲观放弃，那么它就只能成为其他藏犬变强的台阶，永无出头之日。

这样的道理在职场中同样适用，很多人觉得困难的工作、挑战性的工作会让自己烦闷，因此变得十分不开心，觉得是上司或者同事在为难自己，对自己有成见。于是在无奈之下离开了公司，走进了另外一家公司。接着又遇到了相同的问题，又选择了离开，如此反复，终究一无所成。

如果能够积极地面对这些困境和挑战，则会产生不一样的结果。甚至有可能成为强者，我们往往需要陷入或者自我创造一个困境，来让自己变强。笔者有一个朋友在刚入职场的时候就遭遇过类似的问题：

她是一个文员，职位比较稳定。在岗位上平平静静地当了3年的文员，职位也没有任何上升。她以为是历练的时间还不够，直到她后面进来的员工陆续地爬到了她的上面，她终于开始着急起来。

她知道我多年研究心理学，为了找到原因，希望我能够给予她一些帮助。我告诉她：“你的问题就是你的工作太平静了，甚至连波纹都没有，这样一潭死水，你还希望能够养出活蹦乱跳的鱼吗？”

“那我应该怎么办？”她依旧一脸苦涩，表示有些不解。

“让工作具有挑战性一些，多学一些知识和技能；多与同事进行交

流和研究，分析他们究竟比你强在了哪里；多与上司进行沟通，要求他将富有挑战性的工作交给你，并用心去完成。还有最重要的一点，如果你现在陷入了苦闷之中无法自拔，那么你将永无出头之日，因为嫉妒或者自卑马上就会占据你的内心，让你无法继续工作下去。”

半年之后，我又接到了她的电话，这一次她是以一个部门经理的身份与我对话，并真挚地邀请我接受她为我准备的丰盛晚餐，以此来感激我曾经对她的帮助。

平静的职场工作就像是一潭死水，无法养育出活蹦乱跳的鱼，自怨自艾并不能解决问题。如果我们能够学会引流，将活水引进来，那么这潭死水依旧还能够成为一潭活水。

在如今竞争激烈的职场，不正是需要一些挑战让自己变得更加强大吗？

## 暗示效应

### 说自己行，自己往往就行

#### 学心理，用心理

人的潜力是巨大的，往往你相信多少，就能发挥多大的潜力。

如果遭遇困难，不妨利用暗示效应，暗示自己的潜能无限，也许困难就更容易被解决了。

人的潜力总是无限的，有这样一则令人震撼的故事：

由于战乱，大量的难民开始向边境移动。太阳火辣辣地照在每个人的身上，难民们又累又饿，真不知道什么时候谁就会倒下，永远爬不起来。

在难民之中有一个虚弱的母亲，带着她只有2岁的孩子。有一天，这位母亲终于坚持不住了，但是又怕自己死后孩子也活不下来。于是她找到了难民群中的一位神父，跪在他的前面，苦苦地哀求希望他能够帮助自己照顾孩子，这样就算死了也无牵挂了。

神父看着这位母亲，不禁悲从心生。但是他却断然拒绝了这位母亲的要求，并对她说道：“你的孩子当然自己要自己照顾，我没有办法代劳，请便吧。”于是转身离开了。

她十分生气，但无奈之下只好又将孩子抱到难民群中继续前行，并告诉自己一定要活着走出去。终于有一天，这群难民走到了边境，通过红十字会的照顾，每个人最起码的人身安全都有了保障。那位曾经病恹恹以为自己命不久矣的母亲居然也活着来到了这里。

其实，这一路之上神父虽然没有明着照顾她们，却在一直默默地关注着。倘若母亲真的出现了不幸，他会帮助她照顾小孩的。但如他所想，母亲为了保住小孩，自己也坚强地活了下来。

也许当初神父答应了那位母亲的托付，她就难以撑到边境。但是被神父拒绝后，为了能够让自己的孩子活着走到边境，她只有靠自己。

结果，在这种心理的指引下，本已经生命垂危的她果然活了下来。可见人的潜能是十分巨大的，往往你有多相信自己，就能够发挥多大的潜力，这就是暗示心理产生的效果。心理学家曾经做过一个有趣的实验：

他们在被试的身上制造疼痛，之后又使用吗啡帮助他们缓解疼痛，一天反复做几次。几天之后，到了实验的最后阶段，使用生理盐水取代吗啡，结果被试在不知情的情况下依然感到疼痛得到了缓解。

后来，意大利图林大学的法布里奇奥·贝内代蒂在做上面实验的时候，在最后一天的生理盐水中放入了抑制吗啡的药物烯丙羟吗啡酮，并将情况告诉实验者，结果生理盐水抑制疼痛的效果消失了，患者都感觉到了疼痛。

生理盐水在医学上本不能为人体解痛，但实验者由于以为那就是吗啡，结果真的觉得不痛了。在这一过程中，心理学家对被试进行了心理暗示，正是心理暗示解除了被试的疼痛。

可见心理暗示可以对人的心理与行为产生影响。它在职场中也很常见，比如有些老总能够旁敲侧击，暗示员工可以完成某些实际上超出他们能力范围之内的的工作，而员工由于受到了暗示往往真的就完成了。

那么既然如此，面对工作中的困难，个人也可以通过心理暗示的方法改变自己的心理和行为。比如面对一件困难的工作的时候，我们可以找到一个理由暗示自己可以完成这件任务。这些理由可能包括：

- “嗯，我曾经做过类似的事情，所以这次也可以。”
- “别人都能做好，我也一定能做好。”

- “上司既然把这么重要的工作交给我，而不是别人，说明他相信我，认可我。我也一定不会辜负他，因为我有这个能力。”

需要注意的是：心理暗示是一把双刃剑，我们必须向积极正确的方向暗示，才能够指引行为和心理向正确的方向发展。比如上面的案例，如果我们从内心暗示自己难以完成这件工作，或者暗示自己曾经做过相似的事情却失败了，自己现在也不一定可以，或者暗示自己如果没有完成任务就会受到上司的轻视，那么自己常常就会按照暗示的方向遭遇失败。

正确运用暗示效应，才能发挥人的无限潜能，否则潜能亦可能被压制得更深。

## 马蝇效应

### 永远不要被对手激怒

#### 学心理，用心理

当马蝇不在的时候，马就慢慢吞吞地耕地；  
当被马蝇叮咬的时候，马的耕地速度反而变快了。  
不要对你的对手报以愤怒，也不要小看你的对手。这是因为：我们与对手之间相互“超越对方”的念头往往就像一只马蝇，在这只马蝇的叮咬下，我们才会更加努力地工作。

“杰斯真是烦死了，处处跟我作对，这次的销售冠军又让他拿走了，真是气死我了。”汤姆一回到家就对他的老婆不停地抱怨着。

“白露真是个不容小觑的对手，下次的工作一定要给他点颜色看看。”珍妮咬牙切齿地说道。

我坚信上面的情况在职场中并不少见，总有些人让我们愤怒不已，他们是我们的同事，又是我们的对手，“如果他们不在就好了”，也许在你的心中无数次这样呼唤过，实际上果然如此吗？

国际上在同一时期曾经出现过两位雕塑家，他们都享有盛誉，但是两个人却谁也不服对方。即使在面对记者的时候，他们也总是在互相挑剔，“他最近的作品，实在是太没有创意了，并且手部雕刻得还不够精细”，或者“他的雕刻手法实在太没有思想了，根本就不知道他要表现什么”……

他们两个不相往来，却又都互相密切地关注着彼此。

有一次，他们之中的一个为了在一个国际大展上及时展出产品，在工作室中夜以继日地雕刻了三天三夜，对外界不闻不问，甚至吃饭和睡觉也都在工作室中。

当雕刻工作接近尾声，一件新的作品就要诞生的时候。他的一位朋友来看他，这个时候，雕塑家正在细心地用刀雕刻着作品的脖子。朋友坐在他的身边观看他的巨作，似乎有什么话要对他说，没等出口，就听见雕塑家对他说：“我那个死对头，一定又会对我现在雕刻的作品鸡蛋里挑骨头。”

朋友奇怪地问道：“如果你知道他会怎么挑你，为什么不在他挑你之前就改正好呢？”雕塑家回答道：“我就是为了让他挑才故意这样雕刻的，如果没有了他的挑剔，也许我的创意就枯竭了。”

“可是他昨天因为心脏病去世了。”朋友说道。雕刻家手中的刀具“嘭”的一声掉在了地上。从此以后，他再也没有独具创意的作品出现了。

可见，对手虽然会夺取我们的利益，让我们觉得不开心，但同时，他们也为我们制造了不竭的动力和创新思想，让我们能够在工作中突飞猛进。

心理学上有一个马蝇效应，它来源于美国前总统林肯的故事：

少年林肯有一次和兄弟一起在老家肯塔基的一个玉米场里面耕地，他吆喝马，兄弟扶犁，但是那匹马似乎干劲不是很足，慢慢腾腾，走走停停。但是有一段时间马突然走得很快，林肯觉得很奇怪，这个时候他发现马的身上有一只很大的马蝇叮着它，于是就把马蝇打落了。

看到林肯的举动，他的兄弟抱怨道：“干吗把马蝇打掉啊，就是有马蝇的存在，马才变快的。”

当马蝇不在的时候，马慢慢吞吞，当马蝇叮咬马的时候，马的速度就变快了。这就是心理学上著名的马蝇效应。马蝇效应说明了这样一个道理：当一个人被叮着咬着的时候，更容易不断进步。

在职场中，我们与对手之间“超越对方”的念头不也像是一只马蝇吗？在马蝇的叮咬下，我们的生存意识和危机感往往就会增加，生出无穷的动力。



林肯当总统的时候，曾经邀请蔡斯进入他的内阁。蔡斯是个十分狂妄自大的人，他觉得世界上的所有人都不如他自己。他成为林肯内阁大臣的目的也是想以内阁为跳板成为总统。他十分看重权势，狂热地追求最高领导权，并且嫉妒心极强。最关键的一点是，当蔡斯想入主白宫的时候，却被林肯“挤”了，因此他对林肯一直怀恨在心。

林肯十分清楚蔡斯的心思和想法，但是由于蔡斯实实在在是个大能人，又十分有才华，工作的水平也很高，林肯还是愿意重用他，并将他任命为财政部部长，尽量少与他产生摩擦。

很多人都为此表示不解，林肯说：“你们一定听过马蝇效应吧？如果现在有一只叫作‘总统欲’的马蝇正奋力地叮在蔡斯的身上，那么只要它能够使蔡斯及财政部门不停地向前跑，我就不想去打落它。并且，他让我有一种危机感，这种危机感使我更加努力拼搏。”

因此，不要对我们的对手勃然大怒，也不要觉得他们有多么碍眼，坦然地面对他们。只有允许他们的存在，才能让我们获得更大的进步。

## 泡菜效应

### 不要为别人的能干而担忧

#### 学心理，用心理

很多事实可以证明：“近朱者”确实“赤”了，“近墨者”确实“黑”了。

同样的蔬菜放在不同的水中浸泡一段时间后，味道是不同的。所以，请不要将自己泡在味道不好的水中，这样我们也会变得味道不好。

心理学上有一个泡菜理论，说的是同样的蔬菜放在不同的水中浸泡一段时间以后，煮出来的味道是大不相同的。“泡菜效应”与我们常说的“近朱者赤，近墨者黑”异曲同工。

泡菜效应说明：与能干的人多相处或者在风气好的环境中生存，自己也会逐渐被熏陶得能干、品质高尚一些；而与差劲的人在一起或者在不良环境中生存则会变得差劲起来。

宋代的文学家欧阳修在颍州当长官的时候，有一位叫吕公著的人在�的手下做事。有一天，欧阳修的好友范仲淹路过颍州，就来拜访欧阳修，于是欧阳修叫来吕公著一起待客。

吃饭的时候，范仲淹对吕公著说道：“你能够陪在欧阳修的身边做事实在是太幸运了，你应该常常向他请教有关诗文方面的知识，来获得一些提高。”没过多久，在欧阳修的言传与身教下，吕公著的诗词水平果然提高了很多。

吕公著与诗词水平造诣较高的范仲淹待在一起，自己的诗词水平也提高了。职场中也是一样的道理，在风气好、水平高的公司中，一个人更容易得到发展和提高。

但很多人却有这样的体验，与特别优秀的同事一起共事会有压力感。这是因为优秀的同事确实可以反衬出其他人在某些方面的不足，让人产生自卑的心理。这个时候很多人为了逃离这种压迫感和自卑感，就选择与自己水平相当甚至水平不如自己的人一起共事，以获取内心的满足感。

实际上，在“泡菜效应”的影响下，这并不利于一个人的发展，极易让一个人的水平止步不前甚至倒退。比如前一段时间报道出来的一个故事：一个女婴被狼群收养了，结果这个女婴长大了以后甚至失去了人的能力，既不会说话，行动和表情也与狼相似，狼群的生存环境已经使她退化成为了狼。

再比如两个徒弟，在品质高尚的师父手中学习，耳濡目染下，往往更容易成为一个品质高尚的人；倘若师父就是小人，同样的耳濡目染下，徒弟也极有可能成为一个恶人。

因此，我们要善于利用“泡菜效应”的积极方面，在工作中营造“近朱者赤”的效果，不要为了别人的能干而担忧，而是应该在他人能力的熏陶下，多学多练，最终使自己成为一个能干的人。

实际运用时，我们可以从下面两个方面做起。

### 1. 勇于选择与能干的同事一起共事

有没有发现，与能干同事在一起共事，虽然有时会让我们产生自卑的心理，但是由于他们的水平高，因此做任务的成功率也变得更高。耳濡目染之下，时间长了，我们也学会了很多处理任务的高效方法，懂得了很多我们曾经不知道的技巧。

所以，不要为了躲避暂时的压迫感而逃避与能干同事共事的机会，而是应该多争取与高水平同事一起合作的机会，来使自己得到提高。

### 2. 选择能干的上司指导自己

很多人觉得在能干上司的手下做事会有一种压迫感，因为想要超越能干的上司是一件十分困难的事情，尤其对于一个怀着雄心壮志的人，长时间的难以超越

他人会打击他的信心。

其实我们应该清楚地看到，在能干上司的手下做事，就代表我们已经站在了巨人的肩膀上，能够看得更远，比站在平地上的起点要高得多。

打败了第一，我们就成了天下第一，如果只是打败了排名 1000 的人，我们仍旧还需要再打败 999 个人，才会成为第一名，这与这里我们所说的又何尝不是一个道理？因此，我们应该抗得住压迫感，先从学习更多更优秀的技能入手，而能干的上司往往是一道味道一流的“汤”，与他们在一起的过程更会让我们变成口味更棒的“泡菜”。

## 战斗 or 逃跑

### 直面困难，而不是逃避

#### 学心理，用心理

直面困境往往代表着强大的决心和意志，更容易破釜沉舟，迎难而上。而逃避困境则连成功的机会都没有了。

直面困境并不是光有决心就可以的，更需要有系统的、有步骤的方法来最终打败困境。

当处于逆境或者遭遇困难的时候，“战斗”或者“逃跑”总是人们处理问题的两个方向，这两个方向决定了这个人是否能够在困难中成长起来并变得强大。

有一个年轻人，终于历尽千辛万苦找到了一份销售工作，辛苦工作了大半年，不仅没有什么进步，反而连续在几个较大的项目上失败。与他一起进公司的同事，都干出了一番成绩，他觉得很痛苦。于是他走进了经理办公室，愧疚地对经理说，也许他真的不适合这份工作。

经理沉默了一会儿，然后语重心长地问道：“如果就这样以失败者的身份离开，你真的觉得甘心吗？”年轻人没有说话，过了一会儿，经理又说道：“留下来安心工作吧，我会给你足够的时间，一直等到你能够成功为止。如果到了那个时候，你依旧想离开，我一定不会留你的。”

感动之余，年轻人留了下来，并努力搜寻造成自己与他人差距的主要原因，决心在困难中站起来。过了一年，他又来到了经理办公室。不过这一次与上次不同，现在他已经连续八个月在公司的销售排行榜中高居榜首，成为了当之无愧的业务骨干。

倘若在一开始出现困难的时候他就“逃跑”，他肯定就无法在这家公司获得如此大的成就了。而正是他直面困境的精神，让他最终打败了困境，并在困境中

有所成长。

可见，一个想要在职场中有所成就的人一定要直面所有的困境，也许我们暂时无法改变烦闷压抑的状态，但是一旦跨越了困境，我们自身的水平也会得到提高。

直面困境代表着自己想要打败困难的决心和意志，在行动上需要找出造成困难的真正原因，并且系统地、有步骤地解决。运用的时候，大家不妨参考下面几个步骤。

### 1. 寻找究竟是何困境困扰着你

也许最近在工作中你很烦闷，不开心，总是提不起来精神，心中就像是有一块石头压着你，解决这种烦闷状态的第一步是要寻找到究竟是什么样的困境在困扰着你。

比如是否上司最近因为你办的事情大发雷霆，你因此害怕被辞退？或者是否因为参加了新工作，还未寻找到很好的方法来应对，看见别人都做得很好，你心里很着急？

只有寻找到了问题的源头，才能知道我们要解决的究竟是什么问题。

### 2. 下定决心直面困境

有的时候，很多人坚持了很久，发现问题还是没有被解决，所以总以为也许是自己并不适合做某些事情，有这样的心理的人十分容易成为“逃兵”，其实也许就差了那么一步，就可以拥抱胜利了。

在寻找到困境之后，无论认为这是一件多么困难的事情，我们都应该摒弃“逃跑”的想法，直面困境。因为逃跑不能解决问题，倘若养成了事事“逃跑”的习惯，那么你将成为一个工作上的逃兵。

### 3. 找出产生困境的真正原因

寻找产生困境的真正原因对于困境的解决尤其关键。比如上司的大发雷霆可

能有下面几个原因：

- 任务没有按时完成；
- 工作态度不认真；
- 业绩降低很多。

根据每人的实际情况找原因，只有寻找到问题背后的真正原因才可能用最恰当的方法解决问题。

#### 4. 确定困境的解决方法

接下来我们需要根据寻找到的原因罗列出可以解决问题的方法，比如依据上面的问题，某人发现造成上司大发雷霆的原因其实是自己没有按时完成任务，工作拖延十分严重，那么针对这个原因，这个人可以采用下面几个方法：

- 制定时间表，严格按照时间表的要求工作，与上司沟通，保证下次不再拖延；
- 将未按时完成的工作质量提高，以减轻上司的愤怒；
- 争取在其他工作中表现出色，增加上司的好感。

要保证解决方法确实可行，这样才能从本质上摆脱困境，并得到成长。

#### 5. 努力改变困境

制订方法以后，更要将之落实到行动上。在这一阶段，要勇于尝试方法是否有效，并且在尝试中再探寻更好的方法，以保证能够在最短的时间内脱离困境，并有所提高。

## 沉没成本效应

### 不要在无法改变的事情上纠缠

#### 学心理，用心理

为了已付出的成本，人十分容易产生难以放弃之前行为的心理。

由于过去的决策已经发生了的，不能由现在或将来的任何决策改变的成本，我们称之为沉没成本。对于沉没成本，我们要懂得放弃。

有个人花了 700 美金参加了一个网球俱乐部，可以在半年内享受俱乐部内的所有设施，比如网球场、休息室及游泳池等。没有想到的是，刚打网球三周后，他发现肘关节开始发炎。去医院检查后，医生建议他立即停止网球运动。

这个时候他陷入了两难的境地，如果放弃了网球，就意味着 700 美金白花了，自然是很心疼的。但如果继续下去，肘关节疼痛不说，更有可能继续恶化下去，对身体极为不利。

这样的选择总会发生在每个人的身上，比如一个人花高价新买了一双漂亮的高跟鞋，没穿两天才发现虽然鞋子好看，但穿上它走路很不舒服，时间长了还会起泡。此时她会如何对待这双鞋呢？是心疼那个昂贵的价钱继续穿，还是觉得很受罪，将之放下不穿？

更多的人会选择前者，因为已经为这双鞋付出了高价成本，因此她往往会增加使用这双鞋的频率，来达到心理上的满足，这就是心理学上的沉没成本效应。心理学家对沉没成本效应有两个不同的解释：

Brockner 认为由于人总是存在着一种自我申辩的倾向，不愿意承认自己以前的决定是错误的，因而总是希望能够与先前的选择保持一致；



还有一种解释是，由于之前产生了损失，这种损失可以让人产生弥补损失的强烈愿望，这种愿望往往让人继续之前的决定。

Arkes 和 Blumer 认为先前投入的时间、金钱或者其他的资源会影响个体之后做出的决定；他们还认为人在做决定的时候之所以很少考虑沉没成本，那是因为在人往往你愿意接受之前投进的资金会被浪费的事实。如果不继续这项决定的话，就代表损失已经出现了。

无论是哪种解释，都有着共同的动机，即顾及过去的成本与收益。这也是使人产生难以放弃之前行为的思想的心理因素。

尽管如此，但我们还应该看到，沉没成本，本就是无法再获得任何收益的成本，更有可能造成新的损失。比如前面的案例中，那个人倘若不放弃打网球，就有可能造成肘部继续恶化的情况，如果严重到一定程度，更有可能需要大量的医药费来医治。

因此，我们应该懂得放弃，因为有些时候放弃才是最好的选择。

我曾经询问过一位成功的企业家朋友，他成功的秘诀究竟是什么。他脱口而出：第一条是坚持；第二条是坚持；第三条还是坚持。我暗笑他俗气的回答，没想到他却意犹未尽，又加上了一句，第四条是放弃。

看到我眼中的疑惑，朋友又继续说道：“如果你确实努力了，已经没有再努力的余地了，事情还没有成功，那就不是你努力不够的原因，而是努力的方向不对或者你的才能根本不匹配这件事情了。这个时候最明智的选择就是快点放弃，去寻找新的正确的努力方向，不要在一棵树上吊死。”

“童话大王”郑渊洁也曾经说过：“无论谁都有他的最佳才能区，要拿自己的长处和他人的短处竞争，打得过就打，打不过就要跑。”

尽管如此，我们也要找到放弃的时机，并不是问题出现了就要放弃，我们要

首先搞清楚问题是否是沉没成本。为了达到这个目的，我们首先应该勇于尝试，而不是立即将之看作沉没成本因而放弃。

其实坚持和放弃之间往往只有一线之隔，而判定的标准则是问题是否可以被改变，或者在增加成本的基础上是否值得改变。

比如倘若一件工作通过努力可以完成且不需要更大的成本支持，这个时候尽管艰难，但仍旧需要我们的坚持；倘若一件工作努力很久，根本没有任何进展，实在无能为力，那么此刻我们能做的只有放弃。因为努力除了浪费时间和精力以外，并不能够让问题得到解决。

职场中，很多人总是执着于无法改变的事情，这样不仅任务难以完成会让他们觉得心情烦闷，还会在原来成本的基础上浪费更多的成本。其实，既然无法改变了，何不潇洒放弃，放弃也是一种勇气。

## 史密斯论断

### 如果努力了，失败并不可耻

#### 学心理，用心理

很多人从失败中会获得一种消极信息，那就是自己的能力不足，并对自己产生怀疑。结果事情反倒越做越糟糕了。

一件事情倘若经过深思熟虑，结果依旧以失败告终，那么这并不可耻。史密斯论断也告诉我们，我们要轻松看待失败。

想要获得成功就一定要付出努力，但付出了努力并不代表一定会成功。很多时候，努力了很久，也坚持了很久，最后的结果却是失败。面对失败，有人选择了落寞悲伤，有人选择了激流勇进，继续寻找胜利的机会。不同态度决定了他们不同的人生。

美洲豹是力量和速度的象征，它拥有着强大的狩猎能力，在这方面甚至比号称“百兽之王”的狮子更强。它看中的猎物，很少能够逃过它的利爪。尽管如此，它也不是每击必中，也有失手的时候，并且失手的时候并不少于成功的时候。

这本是件很平常的事情，但这个骄傲的王者身上却总会发生这样的情况：如果在一天的狩猎活动中连续七次奋力捕猎，都没有得到成功，那么它就会死掉。研究者发现，造成它七次出击没有得到成功就会死去的原因，除了体力的消耗，更大的原因是它心理上所受到的打击。它是被努力之后未获成功所造成的巨大沮丧和失落活活“气”死的。

与美洲豹不同，鳄鱼这位猎手也是失败多于成功，不好的时候甚至一年半载也很少有收获。但是尽管如此，它既不沮丧，也不气馁，而是养精蓄锐，耐心地等待下一次机会的出现。等到下一次机会出现的时候，它又会抓住捕猎的机会，虽然也许还会失败。

在失败后落寞悲伤的美洲豹最终被自己活活气死了，而选择在失败后继续激流勇进的鳄鱼则倔强而又顽强地生活着，寻找着可以成功的机会，总有一次鳄鱼会获得成功。可见失败后能否端正自己的心态十分重要。

美国联邦快递创始人弗雷德里克·史密斯提出：一件事情经过深思熟虑后，结果却以失败告终，这并不可耻。这就是史密斯论断的内容。

但很多时候，人总会抱有这样的心理：自己努力了那么久，却还是得不到成功，这代表自己的能力不足，于是对自己的能力产生怀疑，并悲伤于自己的无能。下面是某重点高中物理班高三某女生面对心理咨询师时的一段倾诉：

我在初中的时候学习成绩很好，总是被各种荣誉包围着，上了高中虽然成绩没有初中好，但数学特棒，甚至有一次还考了个全校第一。物理虽然不是自己的强项，但是我自认为既然数学学得很好，物理肯定也差不到哪里去，所以高二的时候我选择了物理班。

但上了物理班后我却发现自己的物理学得很不好，于是我更加努力去学，却连续几次受挫。因此我觉得物理考试和老师越来越恐怖了。到了高三以后，随着物理课难度的增加，我几次大考的成绩一次比一次差。因为物理，我甚至对其他学科也失去了信心。

我的梦想是考上清华大学，但是现在成绩已经下滑到全校 500 名以外，觉得前途渺茫极了。我的表兄妹学习都很好，所以我压力很大，很担心因为成绩差会被他人瞧不起，更怕给妈妈丢脸。虽然很着急，平时也加紧努力，但是每当考试来临，我就感到头痛，无心复习，难以入睡，还特别容易惊醒。考试的时候脑海中一片空白，根本一道题也答不出来。

现在我很痛苦，你能帮帮我吗？

由于考试失利，该女生消极对待学习并开始怀疑自己的能力，因而产生了对考试的忧虑、紧张与不安感，使得她的记忆力下降、思维受阻，并伴随着一系列

的生理变化，比如心跳加快、血压增高、面色发白、皮肤冒汗等，这些都不利于她在后来的学习和考试中发挥正常的水平。

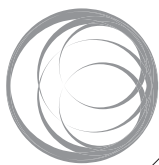
如果她能以正常心态面对之前的失败，那么这种现象就不会发生。因此，不要以为失败是一件可耻的事情，如果我们努力了就算失败也是一种收获。

比如一个人想要考取会计证以便在工作中更加优秀，于是他开始很努力地复习与考试相关的内容，但最后结果却不尽如人意。然而在这一过程中他所学到的知识足以弥补失败所造成的损失，坦然面对，也许下次考试他就能通过。

要坚信：如果努力了，失败并不可耻。怀着这样的心态，才更容易从失败中走出来，最后获得成功。



## 第7章



# 做一个有影响力的人： 领导他人

领导他人是一门艺术。一个有影响力的领导者往往首先能够在赢得民心的基础上，不费吹灰之力地领导他人。因此，如何让自己具有影响力十分重要。

## 少数派法则

### 做一个意见领袖

#### 学心理，用心理

意见领袖虽然只是人群中的极少数，但是他们却能够以最有效的方式传播最有用的信息，并对这些信息给出最权威的意见，被大多数人接受和认可。

如果想要成为一个有影响力的职场人，让自己成为一个意见领袖倒是一个很好的方法。

生活中总有这样一类人：他们只是人群中的极少数，却能以最有效最妥当的方式传播信息，并对这些信息给出最权威的意见，被大多数人接受和认可。这类人被称为“意见领袖”。

2010年的富士康跳楼事件让很多人震惊不已，针对这次事件，网络中出现了一些评论。

韩寒的相关博文《青春》，以他自己身边人的生活与工作状态为基础，指出了中国年轻人的一种普遍现象，那就是投入和回报相差巨大的冷酷社会现实。笔调伤感而又沉重，尤其文中的最后一句“本该在心中的热血，却涂在了地上”，被众多网友转载和使用。

闫丘露薇的文章《不单单是富士康的问题》则另辟蹊径，由富士康问题讲到了很多其他问题，引出了媒体界也存在的问题，进而提出了中国依赖低工资维持的世界工厂模式已经濒临破产，其理智、平和、细腻的语言为网络所推崇。

除此之外，还有薛涌的《富士康让我们反省“现代管理”》等文章，虽然少了专业性词汇的堆积和表述，却用真诚的语言引起了群众的共鸣。

像韩寒、闫丘露薇、薛涌等就是网络中的意见领袖，他们总是能够根据现有



的信息得出自己对该问题的意见，并引起群众的共鸣，进而影响着他人对问题的态度。

如果在职场中我们也能够影响其他员工对问题的态度，那么我们自然就是一个有影响力的人。

为成为职场意见领袖，我们可以从下面几个方面做起。

### 1. 与他人习性相似

意见领袖通常要与受影响的群体有相似的价值观与处世态度，但又要在个人兴趣与专业技能上与群体有些许不同。一项研究表明，与群体的相似程度越高，意见交换的频率就越高。

这与人的相似性心理是一样的道理，因为价值观和处世态度相似，所发表的言论和观点才更容易被群众所接受和引发共鸣。

### 2. 社会地位恰到好处

意见领袖的社会地位，不能太高，也不要与群体一样，最好要略高于群体一点。太高容易使人产生逆反心理，不愿意接受他们的意见。而略高于群众的社会地位则不会引起这样的心理，还会在说服他人的时候更有力量。

比如一个车间的小组长往往比厂长更容易成为整个车间的意见领袖，办公室的主管比公司的总经理更容易成为意见领袖。

### 3. 培养自身受教育水平

意见领袖的受教育程度应该高于受影响的群众，最好是某些领域的专家。除此之外，意见领袖还应该有多方面的渠道来获取更快更多的信息，以对群体产生快速的影响。比如频繁参加一些各类自身圈子以外的活动，多阅读报纸、杂志，关注电视、网络新闻，等等。

### 4. 赢取他人的信任

意见领袖不应该代表公司的利益，因为这样常常会受到群众的排挤和厌恶。

意见领袖应该代表群众的利益，只有这样，才能获得他人的信任，意见才更容易被接受。

### 5. 个性中不失平易近人

意见领袖要有一定的个性，这样才会更被群众所注意。但是，值得注意的是，意见领袖的个性程度，不应该与其他员工相差太大。

因此，在群体中，意见领袖通常应该表现得更加自信和外向，同时对于他人的批评还应该表现得比较宽容和谦虚。

### 6. 培养创新能力

想成为意见领袖还要培养自己的创新能力。这里所说的创新能力并不是创造新产品的能力，而是能够根据自己所拥有的经验与常识等把握新的消费趋势，而不是受到社会普遍消费趋势的影响。

比如有些公司总是能够走在社会的前沿，销售一些其他公司没有，但又被客户十分喜欢的产品，而研发该产品的人，往往就是企业内的意见领袖，他说服了所有人使企业向该方向发展。

## 投射效应

### 不要把自己的喜好强加在他人的身上

#### 学心理，用心理

人总会产生这样的心理，即自己喜欢的东西别人也喜欢，自己讨厌的东西别人也讨厌。这正是投射心理发生了作用，实际上并不完全如此。

如果我们将别人不喜欢的东西认为是他们喜欢的并强加给他们，并认为这是自己的好心，那就大错特错了。

所谓“物以类聚，人以群分”，人总是觉得与自己在同一个群体中的人有着与自己同样的喜好，因而将自己的喜好加诸他人的身上，其实并不如此。有这样一则寓言故事：

一家人养了一只可爱的波斯猫，波斯猫不仅长得好看并且个性也很乖，他们都非常喜欢它并对它照顾有加，就像是对待自己的孩子一样。

有一天，这家人正围坐在电视机前看电视，节目十分好笑，大家哄堂大笑之余就想到了波斯猫，于是将它也带到了电视机前。妈妈抱着猫的前爪将它放在自己的膝盖上，但它似乎对好笑的电视节目不感兴趣，老想溜出去玩。可是妈妈实在抱得太紧了，它只好无奈而顺从地躺在她的怀中。

节目终于演完了，猫立刻就冲了出去。过了几天，这家买来了一只鸚鵡，猫似乎对鸚鵡很友善，没事就和它一起玩。但是这样的纵容让鸚鵡胆子逐渐大了起来，甚至偷吃猫盘子中的食物。

猫特别生气，一把就抓住了鸚鵡。这家人十分好奇猫会如何对待鸚鵡，就尾随在猫的后边偷偷看着。令人震惊的是：猫将鸚鵡抓到了电视机的旁边，双手紧紧把着鸚鵡的爪子，命令鸚鵡看电视。

人十分喜欢看的电视节目，在猫的眼中居然成为了惩罚鹦鹉的内容。由此可见我们喜欢的东西不一定是他人喜欢的。所以，不要将我们的喜好强加在他人的身上，也许他人根本就不喜欢，我们只是一厢情愿罢了。

但实际上，人总会容易产生以己度人的心理，认为自己有某种特征或者某种喜好，他人也会有某种特征和喜好，所以才会一厢情愿地将自己的感情、意志强加在他人的身上，而这实际上则造成了他人的不快。为此心理学家罗斯曾做过这样一个试验：

他找到 80 名大学生参与试验，询问他们是否愿意在校内背着大牌子走动。结果，共有 48 名大学生答应了这个要求，并认为大多数的学生应该都乐意这样做。剩下的 32 名则表示不愿意，并认为只有少数人愿意背着牌子在校园中走动。

实验证明，所有学生都将自己的态度投射到了其他学生的身上，而实验结果则跟他们所想的并不完全相符，这就是心理学上著名的投射试验。

罗斯根据“投射试验”做出论断：人对他人形成印象的时候，总有一种假设对方与自己有相同之处的强烈倾向，这就是投射效应。比如善良的人总也不会相信有人会凭空伤害自己，而自己本身就很敏感多疑的人，则认为他人都不怀好意，等等。

如果我们总是将他人并不喜欢的东西强加给他们，久而久之，必定会引起他人的厌烦。在生活中，这些人将不再愿意继续与我们交往，在工作中，我们也将失去这些人的支持，更别提期望能够成为一个有影响力的人，获得所有人的喜欢和尊重。

总结起来，投射效应主要有下面两种表现形式。

### 1. 感情投射

感情投射的人认为别人的喜好与自己相同，把他人的特性纳入自己想象的框

框中，按照自己的理解方式理解，十分容易造成对他人的误解。

比如自己对一个话题很感兴趣，因此与同事交谈的时候总是围绕这个话题，不管同事是否喜欢。如果同事的反应与自己希望得到的反应不同，即同事冷淡地对待自己的话题，就会觉得同事对自己有成见，不给自己面子，并且不理解自己。而实际上同事只是实在对该话题提不起兴致而已，并不是针对人，而是针对事情。

如果这样的情况发生在同一个人身上很多次，就会让那个人对你产生厌恶的心理，并避免与你交谈。

## 2. 认知缺少客观性

认知缺少客观性的人认为自己喜欢的人或者事物总是美好的，自己讨厌的人或者事物总是令人讨厌的，同时将自己的感情投射到这些人所做的事情上，对其进行丑化或者美化，对他人或者行为产生偏见。

比如对于自己喜欢的同事所做的事情，做得好的就会更加好地评价，做得不好的就会找很多理由为他们推卸责任，认为是外界的原因造成不好的结果。而对于自己讨厌的同事所做的事情，做得不好的就会更加严厉地指责他们，做得好的就会找更多的理由来证明这件事情有多么简单，是任何人都可以做好的。

而实际上，这样的评论方式对自己讨厌的人是一点也不公平的，而对于自己喜欢的人，也会误导他们，让他们产生自大骄傲的心理。

可见，投射心理会让人对他人产生严重的心理认知偏差，并不利于在职场中树立我们个人的威信。因此，应该一分为二地对待自己与他人，以避免投射心理的出现。

## 心理摆效应

### 消除情绪的大起大落

#### 学心理，用心理

心理学家发现：在一定的心理活动中，感情的强度越高，呈现出来的“心理斜坡”越大，就越容易向相反的方向转化。这也就是所谓的“物极必反”。

一个有影响力的人从来都是一个“不以物喜，不以己悲”的人，在外人眼中，他们的意见中立、客观、可靠。

心理学家发现，人的感情在外界刺激的影响之下，总会呈现出来各种不同的情绪。每一种情绪都代表一种等级。在心理活动过程中，感情的强度越高，呈现出来的“心理斜坡”就越大，也就越容易向与之相反的情绪状态转化。

比如一个人此时处于过于亢奋的状态，那么在一定条件的刺激下，他往往更容易变得悲伤。这就是心理学上著名的心理摆效应。可见大悲的背后总是更容易大喜，大喜的背后常常隐藏着大悲。因此我们应该尽量消除自己情绪状态中的大喜和大悲，以免让自己陷入情绪失控之中。

一个有影响力的人往往是“不以物喜，不以己悲”的人，他们不会轻易让自己的情绪随意摆动，在外人看来，他们遇事不慌、谦虚沉稳，看起来是那样的可靠，因此愿意追随他们。培养这种品质，我们可以从下面几个方面做起。

#### 1. 学会以平常心对待所有事

人生不能总是高潮，也不会总是低潮。潮起潮落，这才是人生。但很多人由于希望自己总是能够生活在激昂澎湃、浪漫、刺激与甜美的高潮中，所以对平凡的生活总是心存排斥，出现困境更是叫苦不迭，因而他们的心境自然会随着生活场景的变化而大起大落。

倘若能够以平常心面对所有的事情，则会是另一番情境。

一个老和尚带着小和尚路过一条大河，由于河上没有桥，一个女人想过河却没有办法。师父上前鞠了一弓，背着女人过了河，女人感激不尽。

走在师父后边的小和尚却百思不得其解，因为师父经常教导自己不能近女色，而如今师父却当着自己的面背着女人过河，简直情难以堪。最后，小和尚终于忍不住问了师父。

师父答道：“我早已放下，而你却还未放下……”

实际上，在我们身上又有多少应该放下的事情，我们却没能放下呢。学会将大喜的感觉放下，将大悲的感觉放下，随时以一种平常的心态面对生活，我们就可以造就平和和沉稳的心态，可以随时迎接更大的风浪。

## 2. 努力在各种状态中寻找乐趣

我们要学会努力在各种状态中寻找乐趣，这样无论生活、工作中出现大喜还是大悲，我们的心境都会是平和的。

比如在激动人心的时刻我们应该学会体验激情的奔放，在平淡的日常生活中要尽情享受悠然自得的情趣，即使处于烦闷的时刻也要懂得欣赏战胜烦闷的快感。只有保持这样的心态，才能够在即使遭遇到较大变故时，消除心理上极有可能产生的悲观心理及巨大失落感。

## 3. 加强对自身情绪的调控

2007年7月10号，世界杯冠军争夺赛正在德国的奥林匹克足球场上激烈地进行着，争夺冠军的是法国队和意大利队。

由于是巅峰与巅峰之间的对决，因此这场比赛异常激烈，但法国队最后还是凭借队长齐达内对全队的强大把控能力，在比赛中越战越勇，一次次疯狂的进攻令意大利队乱了手脚，到加时赛的前118分钟一直领先于意大利队，眼看奖杯就是囊中物。

这时意外却发生了：齐达内突然情绪失控，用光头顶向了意大利队的后卫马特拉齐，致使自己被红牌罚下。此时，由于神勇的队长被罚下，法国队元气大伤、阵脚大乱，意大利队趁此机会重整旗鼓，进行最后一轮的进攻，最终，意大利队夺得了冠军。

就是因为齐达内的情绪失控，在比赛过程中做出了冲动的行为。这不仅导致自己被红牌罚下，还使球队的节奏被打乱，最终失掉了比赛。而齐达内的情绪失控，正是由于他的不善调节造成的。

根据“心理摆效应”，我们可以发现，人的大喜和大悲总是一脉相承的，因此，想要避免狂落，就要首先控制好情绪的狂涨。想要避免狂涨，也要首先控制好情绪的狂落。即要在情绪可以控制的时候控制，以免受到其损伤。



## 南风法则

### 了解他人的需要

#### 学心理，用心理

南风要强于北风，温暖的力量总要强于寒冷的力量——用温暖代替严厉，领导的效果更好。即使面对身份、职位、能力等不如自己的人，也要用温暖的态度对待，因为谁也无法肯定他们就不会成为我们今后迫切需要求助的人。

法国作家拉封丹曾经写过一个寓言故事：

北风和南风彼此不服对方，于是决定比赛来判断究竟是谁更厉害。这时候走过来一个行人，于是他们就约定：谁能将行人的衣服脱下，谁的威力就更强大。

首先北风先发力，它使尽全身力量先来了一个冷风，这冷风凛冽寒冷刺骨，之后它自豪地看着行人。没想到行人遇到了北风，觉得寒冷，就将大衣紧紧地裹在了身上。最终北风失败了。

轮到南风了，只见它徐徐吹动，行人顿感风和日丽，春意盎然。又觉得身上很热，于是伸手解开了扣子，脱掉了大衣。

最终，比赛以南风的胜利告终。

这就是心理学上著名的南风效应，又称“温暖法则”，它说明了一个道理，那就是：南风要强于北风，温暖的力量要大于寒冷的力量。

因此，一个人如果想成为有影响力的领袖，就不应该像北风一样通过暴力强迫他人拥护自己，而应该像南风一样温文尔雅地对待他人，这样他人反而更愿意拥护这个人。日本松下集团的总裁松下幸之助就是这样得到了他人的拥护。

1930年初，世界经济不景气，日本也陷入了混乱之中，许多企业都纷纷倒闭或者裁员，百姓失业情况十分严重，生活毫无保障。

松下集团同样也受到了冲击，商品积压如山，资金周转不灵。这时，很多管理人也提出来要缩小业务规模及裁员，因病在家中休养松下幸之助并没有答应这样的要求。而是采用了其他的方法：松下集团一个人也不减，而是将一天工作制改成了半天工作制，并且员工工资不减。

与此同时，他亦要求全体员工在空闲时间推销公司产品。他这样的做法得到了全体员工的拥护，在感动之余，他们用尽一切方法尽力为松下推销产品，结果不到三个月的时间，积压的产品就被员工推销一空。

后来，二战结束以后，占领军出台了要惩罚资助过战争的财阀的政令，松下也被列在名单之内。眼看着松下就要被公会接管和占领，这个时候，意想不到的情况出现了：松下集团的公会及代理店一起联合起来，共同为松下集团请愿，参加人数达到了数百万。

这样的事情在日本还是第一次。迫于压力，占领军不得不对如何处理松下集团重新进行了考虑。最终，松下逃过了这场厄运。

松下幸之助在员工的危难时期做出了让员工觉得温暖的决定，当松下遇到困难的时候，员工也是用同样的态度对待他的。可见“南风”才是获得拥护的最好武器，善待他人往往就是善待我们自己。

实际上，让人善待与自己身份地位平等或者比自己身份权威高的人是一件比较容易的事情，比如没有一个员工愿意当面对上司做出不好的行为。但一旦遇到不如自己的人时，人往往就会做出难以善待的事情。前一段时间，在地铁口出站的时候笔者曾遇到过这样一幕：

由于一群民工不懂出站规则，便模仿前面出站的人将地铁卡放在磁卡处刷。但由于民工手中持有的是临时地铁卡，按照要求需要将卡放进卡槽内才能出站，而不是像前面持有公交卡的人一样刷卡出站。

就这样好久也没有出去，这个时候一个地铁管理员模样的人员走了过来，二话没说开始大吼，大声呵斥他们耽误了后面人出站，说他们居然如此无知，连这么简单的事情都不懂，怪不得只能做民工。

虽然最后她告诉了他们正确的使用方法，但是脸上鄙夷的眼神显示出了内心的不满和愤恨。

只是因为民工，就遭遇到了不公平对待。在职场中与他人相处的时候，你是否也出现过这样的情况？比如是否一旦同事没有你在上司身边受到重用，你就苛刻对待他们？

南风效应告诉我们应该善待所有人，也包括那些身份、地位等不如我们的人，因为即使是身份、地位不如我们的人也有受到尊重的权利。况且，谁又能肯定他们就不会成为我们今后迫切要求助的人？

## 温德定律

### 学会聪明地表现自己

#### 学心理，用心理

如果表现形式不恰当，就算是出于好心也有可能办坏事，不仅不会让他人感恩，还有可能结怨。

一个聪明人总会用各种方法聪明地表现自己，因此他受到了所有人的尊重，他的举止投足都影响着整个群体的进退。

美国心理学家 L. S. 温德认为：表现自己是人性的需要。这就是温德定律所阐述的全部内容。但如何表现自己，每个人都有他的方式，不同的方式会产生不一样的效果。

很久以前有一个富翁，是一个大善人。一次他盖了一座大房子，为了使无家可归的人能有一个躲避风雪的地方，他特意要求房屋设计师将自家的房檐加得很长。房屋建成之后，果然有很多穷人躲在屋檐下，甚至有些人在那里摆摊做买卖、生火做饭。

但是时间久了，富翁被屋檐下嘈杂的叫卖声与呛人的油烟搞得很烦，他的家人也很痛苦，为此还经常与屋檐下的人发生口角。一个冬天的早晨，有个老人在屋檐下被冻死了，大家都咒骂富翁。夏天到了，一阵台风刮过，富翁的房子因为房檐过长，被台风掀翻了，人们都说这是恶有恶报。

等到富翁重修房子的时候，他没有再建以前那样的屋檐，而是建了与平常人家一样的，因为他明白了施人余荫会让他人由自卑变成敌对。

同时，他把钱捐给了慈善机构，并在山村的附近盖了一个小房子，虽然空间没有以前大，但是四壁都有墙，能给无家可归或者躲避风雪的人一种家的感觉。每次离开时，这些人都会感恩地询问这间房子究竟是

哪位善人捐建的。没有几年，富翁就成为了最受欢迎的人，甚至他死了以后，还有很多人怀念并感恩于他。

都是行善，就是因为表现形式不同，前者富翁与他人结怨，后者则得到所有人的认可。可见表现形式如果不正确，就算好心也能办坏事，被别人埋怨。因此，我们应该学会聪明地表现自己。

如果在职场中我们也能够聪明地表现自己，就会像案例中的富翁一样受到所有人的欢迎和爱戴，这对于提高一个人的影响力是大有益处的。而实际上，很多人总是不能够很好地做到这点，好心做坏事的情况时有发生。看看下面一则职场中的案例。

四川地震牵动着全国人民的心，当时为了帮助四川人民，震后立即就有很多企业纷纷捐款。一家公司的主管负责本公司的捐款组织工作。为了表彰那些捐款数额高的人，他决定对这次捐款实行登记。

捐款活动刚刚开始，大家纷纷解囊。但很快由于“实名登记捐款”，问题出现了：登记的时候，有的人看见别的同事比自己捐得少，就去嘲笑他们，被嘲笑的人觉得面子很挂不住，争吵的情况时有发生。

还有些人看到某些领导只捐了三五百，于是就纷纷议论某领导小气。这话传到了该领导的耳朵里，领导的面子挂不住了，不禁勃然大怒，将负责捐款的主管叫到了办公室，大加训斥了一番。

从领导办公室出来，主管觉得很委屈，明明是为了表彰那些捐款数额高的人，让大家向他们学习，为什么现在却演变成里外不是人了呢？不仅被表彰的人看他的笑话，捐款数额少的人更在背后骂他“自作聪明”，甚至领导也对他表达了深深的不满。

一番好意，最后却落得个“里外不是人”的结果，这正是他没有聪明表现自己的结果。如果他用其他方式做这件事，就可能得到不一样的结果。好的愿望

加上好的方法才会有好的结果。

因此，在每做一件事情前，我们都要考虑再三，是否自己所使用的方法是最好的，是否使用之后会造成大多数人的反感和厌恶。如果是这样，那么就要换成另外的方法达成目的。

这并不代表我们要为了别人而活着，对于原则上的问题，我们不能越雷池一步，尽管也许会损害大多数人的利益，让大多数人反感。但是在更多的时候，总有一种方式是能够被大多数人所接受的聪明方法。

能够使用聪明方法的人往往是能够聪明表现自己的人，他因此会受到大多数人的爱戴和尊重。

## 雷鲍夫法则

### 尽量让自己值得信任

#### 学心理，用心理

有的人会给人一种可以信赖的感觉，让人觉得与之共事不会受到欺骗，因此，他们很受欢迎。

如何让自己变得可信，这正是雷鲍夫法则所要阐述的内容。

信任可以提高一个人的影响力，因为一个可信任的人总是更容易获得他人的欢迎，并因此收获成功。

一个卖水果的市场一共有 120 多个摊位，很多人都不喜欢到这家市场购买水果，因为骗人的事情太多了，看着很好的一箱橘子，箱子底下总会躺着很多烂橘子。

市场马上就要面临倒闭的危机，这个时候一个姓李的摊主却搬进了这家不景气的市场，开始营业。他以诚信为准则，真诚对待所有顾客，并在自己售出的所有袋子和箱子上写上自己的联系方式与市场的投诉电话，告诉顾客欢迎随时监督。

他的生意很好，很多顾客来到市场基本就奔着他的摊位去。后来，他的生意越做越大，甚至成为了市场中心的总代理，很多摊位都为他供货，到了最后，整个市场都如此。

市场的生意蒸蒸日上，销售量连年提高，可以说，这位摊主拯救了整个市场。他的事迹也因此被电视台、报纸等媒体机构大加宣扬，说他以诚信创造了奇迹。

案例中，姓李的摊主能够受到顾客喜欢的原因正是他的可信任，可信任让大

家觉得他有亲和力并感觉不会受到欺骗，所以顾客愿意在他的摊位买水果，既买得放心也买得舒心。正是因为摊主的可信任，使他成为了一个在水果市场中极具影响力的人，甚至被电视台、报纸等媒体争先报道。

可见可信的人更容易成为一个具有影响力的人。这是因为，一个让他人觉得可信的人往往更容易获得他人的信任，而当一个人信任另外一个人时，才更会愿意无偿拥护这个人。关于这一点，笔者深有体会。

上班路上要经过一个小报亭，我经常在那里买报纸，所以渐渐就和报亭的主人熟络起来。开始的时候，我买一次给一次钱。后来，他就习惯性地为我留出来我喜欢看的报纸。再后来，我也就不每次都付钱，而是月初的时候一次性给他 100 块钱，以免去每次掏钱找钱的烦琐。

到月底的时候，约莫钱要花光了，但是他却没有提出来，依旧每日给我留下报纸。然后我问他：“钱是不是已经没有了？”他笑着答道：“是啊，前几天就没了。”我又问道：“怎么没有跟我要？”他依旧笑容满面，回答道：“我信任你，知道你一定不会欠我的。”

我很吃惊，接着问道：“为什么你就这么笃信呢？”他回答：“就凭着你每次先把钱放在我这里的这份信任劲儿，我就知道你是个可信的人……”

同样的道理，如果在职场中我们也是个可信的人，那么同样更容易受到他人的欢迎和信任，自然会成为企业中有影响力的人。一个人，尤其是一个领导人员，如果他看起来不可信，那么他人就会对他产生怀疑的心理，觉得他不可靠，因而尽量逃避与他交往，更难说喜欢他。

因此，我们应该尽量让自己看起来可信，这样对于个人影响力的形成是十分必要的。那么如何让人变得可信？心理学上有一个雷鲍夫法则，是由美国的雷鲍夫提出来的，说的是以下道理。



他认为在我们建立信任的时候要牢记在语言中

- 最重要的八个字是：我承认我犯过错误。
- 最重要的七个字是：你干了一件好事。
- 最重要的六个字是：你的看法如何？
- 最重要的五个字是：咱们一起干。
- 最重要的四个字是：不妨试试。
- 最重要的三个字是：谢谢您！
- 最重要的两个字是：咱们。
- 最重要的一个字是：您。

如果我们能够经常使用这八句话，就能赢得他人的信任。比如在与同事共事的时候，由于同事的原因造成了任务进度落后的结果。虽然不是我们自己的失职，但是如果这时我们这样对他们说“虽然咱们暂时落后了，但是我想通过我们的努力，进度一定能够赶上去的”，往往更容易激发他们工作的动力和信心。

## 踢猫效应

### 谁也不是你的情绪垃圾箱

#### 学心理，用心理

人在情绪低落的时候往往喜欢向别人发火，尤其是向比自己弱小之人。

领导者倘若随意向下属发火，那么久而久之，必将引起下属的不满，使下属对命令产生叛逆心理。

某家公司的董事长为了重整公司，告诫自己从今以后要早到晚归。某天早上，由于在家里看报入了迷，忘记了时间，因此出门的时候已经很晚了。为了能够及时赶到公司，他超速开车，没想到被警察截住开了罚单，最后还是没有及时赶到。

这位董事长因此特别生气，到了公司以后，就将业务经理叫到了办公室，大加训斥了一顿。业务经理觉得很委屈，气急败坏地走出董事长办公室，把自己的秘书找来挑剔了一番。秘书无缘无故被挑剔了一番，自然是一肚子气，于是就找接线员的麻烦。

接线员由于职位低，没人可以发泄，只好垂头丧气地回家，看到了自己的儿子，将他叫过来大声训斥了一顿。儿子委屈难耐，看见猫正在桌子下面睡觉，于是就狠狠地踢了它一脚。

这就心理学上的踢猫效应，它说明了这样一个道理：人的不满等消极情绪，总是会沿着等级的强弱向下延伸，从等级最高者到等级最低者，而最后那个无处发泄的最弱小者，往往就成为了最后的受害者。

人都不是孤立存在的，都要与其他人相处，领导者在领导员工的时候同样如此。如果被人无缘无故地丢来一个包袱，谁都会想办法甩开它，最直接的办法，就是将之甩给自己的下属，就像案例中的董事长一样，之后下属又将包袱甩给自

己的下属，包袱被转来转去，最后落到了猫的身上。

本是董事长一个人的情绪包袱现在却成为了一群人的情绪包袱。并且这群人必定会对使自己产生情绪包袱的人，即自己的上司产生不满，久而久之，对领导力的形成是十分不利的。

因此，我们应该正确疏通自己的消极情绪，而不是一旦自己情绪不佳，就随便对别人大发脾气。正确疏通消极情绪需要一些技巧，倘若方法不正确，也会造成不好的影响。

有一个女人，她的丈夫在做生意的时候被骗子骗了。因此她的心情十分不佳，为了解脱，她就整日坐在自家门口又哭又闹，诅咒骗子的卑劣行为。一旦有乡亲经过，就把他拉过来，哭诉自己的不幸。

开始的时候，大家确实对她挺同情的，都好言相劝，但时间久了，女人的心情不见好，还是在门口大哭大闹，乡亲总是绕道而行，大家都说：“她可能要疯了。”

没过多久，这个女人果然疯了。

就是因为疏通消极情绪的方法不正确，女人的消极情绪不仅没有得到很好的疏通，反而遭到乡亲的厌恶，最后还在压抑的消极情绪中疯掉了。

那么如何正确疏通消极情绪？从下面的故事中你也许能够受到启发。

有一天，林肯正在自己的办公室中，这个时候陆军部部长斯坦顿怒气呼呼地走了进来，坐在林肯对面的凳子上，一句话也不说。根据经验，林肯知道他一定又受到了无端指责。

“怎么了？跟我说说，说不定能帮你解气。”林肯问道。

“你知道么？今天有位上校居然用那种口气跟我说话，简直就是侮辱，并且，他所说的又不能构成事实。”斯坦顿瞪大了双眼，眼中爆发出想要将那个上校碎尸万段的目光。

“你可以在信中狠狠地骂他一顿，让他也尝尝被指责的味道。”林肯这样说道。

“好主意。”斯坦顿答道，然后开始写起来。半个小时之后，一篇充满着恶毒语言的信就写完了，然后他拿给林肯看。

“你写得实在太好了，就是要这样教训他。”林肯称赞道，然后随手将信扔到了火炉中。看到了斯坦顿不解的眼神，他说道：“有没有发觉你的心情已经不那么糟糕了？”

斯坦顿恍然大悟，然后答道：“原来是这样！果然我心情舒畅多了。”

在工作中，我们同样也可以使用林肯的方法疏通消极情绪，将消极情绪以不损害他人的方式发泄出去。既不存放在自己的体内，也不转移到他人的体内，这才是应对消极情绪的最好方法。

如果我们学会了疏通消极情绪的方法，就不会无端地将消极情绪撒在下属的身上了。这样我们就更容易获得他们的喜欢和尊重，成为一个具有影响力的领导者。

## 热炉法则

### 规则面前，不搞特殊

#### 学心理，用心理

“热炉”面前，人人平等，无论你是掌握大权的领导者，还是听命于领导者的下属。

一个规则一旦被打破，就会接二连三地被打破，如果领导者开了这个头，就难以说服群众遵守规则。

如果你觉得因为自己是个领导者，就可以无视任何规章制度的话，那么你就大错特错了。一个有影响力的领导者，一定是一个能够身先士卒维护纪律的人，这样才更容易获得他人的尊重。三国时期著名的街亭战役就说明了这一道理。

当时马谡自告奋勇要出兵镇守街亭，对峙司马懿带领的军队。诸葛亮虽然担忧马谡的能力也许还不足以接此大任，但是在马谡执意立下军令状后，还是勉强同意他出兵，但要求马谡要与王平将军同行，安置完营寨后要即刻回报，凡事要与王平商量。

在一一答应后，马谡带领军队行至街亭。可是一到街亭，他就将诸葛亮的嘱托弃之脑后。他执意将军队驻扎在山顶上，完全不顾王平的建议，并且没有在安营后将阵图送回本部。

大战开始后，司马懿将街亭团团围住，并切断了马谡军队的所有粮食和水源的供应，最后马谡兵败如山倒，只能退守本部，重要据点街亭失守。

马谡虽然鲁莽蛮干，却是一员猛将。但是为了维护军纪，诸葛亮最后还是挥泪斩杀了他，并自请处分降级三等。经过这件事情以后，全体将士都被他的精神所折服，而更加愿意效忠于他。

如果诸葛亮无视军令放过马谡，必定会造成下属的不服，影响他在下属心目中的形象。因此规则往往犹如烧热火炉，无论谁用手触碰，都会被烫伤，就算是领导者也不例外，这就是心理学上著名的热炉法则。

很多时候，有些人会抱着这样的心理：既然我是公司的领导者，就该拥有比下属更多的特权。这样的心理极易造成规则在领导阶级身上的失效，但规则一旦在领导阶层身上失效，就会出现下面的情况。

“白露，今天怎么迟到了，按照规定你这个月要扣掉全勤奖金的。”  
主管走到白露的身边，十分不高兴地说道。

“可是我今天塞车了，能不能通融点？”白露充满期待地看着主管。

“这是规定，我无能为力。”主管答道。

中午和同事一起吃饭的时候，白露十分不开心地说：“上个月我看见咱们那位主管大人迟到好几次，也没见谁训斥他，全勤奖励也没有扣，感情这些规定都是给咱们低级员工定的，在他们身上不算数。”

很多时候，即使员工的嘴上不说，但心里也都在盘算着。如果不公平发生在他们的身上，他们就会觉得领导太过于苛待下属，或者对领导本身没有做到的事情却要求自己去做表示不服。比如案例中的白露，对主管让她遵守而自己却不遵守规则的行为表示出愤怒，并向其他同事抱怨。如果该主管对所有的员工都如此，那么他在下属心目中的地位也就降低了。

如果多次发生，他们就极有可能对该领导产生不满，而不肯心甘情愿去做领导分配的任务，而难以调配下属就是领导缺少影响力的表现。

有些时候，不遵守规则的领导者还可能使员工变得更容易触犯规则，直到规则最终没有了约束能力。因为即使触犯了规则，员工也有理由推脱。

比如一个部门经理有迟到早退的习惯，那么在他的影响下，他的部员也更容易迟到早退，当部门经理让下属下次早点来的时候，他们往往就有了理由：“既

然你可以，为什么我就不可以呢？”由于自己确实做得不好，领导这时就要陷入哑口无言的境地。

当然，更多的时候迫于领导者的权势，下属不会将这样的想法说出来，而是将之压在心中，当他们彻底对领导者失望的时候，往往会弃之而去。

因此，就算作为一个领导者也该遵守规则，这样员工才会有一种与上司同甘苦的感觉，愿意为上司尽全力，领导者也才能让自己具有更大的影响力，带领员工创造奇迹。

## 特里法则

### 勇于承认错误更让人钦佩

学心理，用心理

承认错误是一个人重要的力量源泉，因为正视错误的人会得到错误以外的东西——一些看不见的却会促进职场前进的因素。

有些人不愿意承认错误是因为他们觉得犯错误是一件很没有面子的事，尤其对于领导者而言，更不愿意在下属面前承认会犯错。但这样却往往会疏远下属与领导者之间的关系。

在营救驻伊朗美国大使馆人质失败后，当时的美国总统吉米·卡特立刻在电视里面做出了郑重声明，即“营救失败的责任全在他的身上，他衷心地向公众道歉”。

这句话说出后，吉米·卡特的支持率不但没有下降，反而上升了至少 10%。

案例中我们可以看出：承认错误是一个人最大的力量源泉，因为正视错误的人会得到错误以外的东西，这就是特里法则所阐述的内容。可见一旦出了错误，我们应该像吉米·卡特一样及时主动地承认，这样的坦诚和负责任的态度往往能够为我们赢得更多的支持，成为一个有影响力的人。

但很多时候，人们害怕如果自己承认了错误，就要因此付出一些代价，这也是造成人们不愿意承认自己犯了错误的原因之一。其实，就算付出了一些代价，更多的时候还会收获一些看不到摸不着，但对我们的职业成长有积极影响的东西，也就是特里法则中所说的“错误以外的东西”。

一位负责工资结算的主管在一次核算时，不小心给一位请了病假的员工结算了全薪。在他发现了错误以后，就告诉了这位员工并且说他必须要纠正这项错误，他会在下次工资核算的时候扣除这次多给的工资。



这位员工告诉主管，如果下一个月被扣除很多工资的话，自己的财政会出现问题，并询问自己是否可以每月扣一点，这样持续几个月。

这样做合情合理，但要获得上司的批准。他很清楚如果上司知道了这件事情一定会大发雷霆。但他还是答应了员工的要求，因为这是他的失职，他必须要承担相应的责任，并保证事情得到更好的解决。

果然，向上司上报后，上司大发雷霆，先是指责了人事部门和会计部门的疏忽，后来又训斥了办公室另外两个同事的失职。在这一过程中，这位主管一直在强调错误是他造成的，因而责任也在他，不关别人的事。

最后，上司看着他说道：“好吧，这是你的错误，那么请你现在马上将它改正过来吧！”问题解决得很快，从此以后上司更加看重他。

正是这位主管的勇于承担错误，为他带来了上司的信任。虽然在这一过程中他受到了严厉的批评，但与此同时他得到了更有价值的东西——上司对他的信任。

因此，虽然表面看来，承担错误要付出一些代价，而实际上，我们所得到的不一定比失去的少，这也是提倡大家勇于承担错误的原因。

职场中，很多领导犯了错误不愿意承认是自己的错误，一个原因是他们觉得那样子会很没面子，会被下属瞧不起，使自己的影响力下降，所以一旦出现错误就喜欢将责任推到下属的身上。

实际上，一个不愿意承担错误的领导才更容易失去人心。笔者有一个朋友是一家小企业的管理者，前一段时间他对我说了这样的困惑。

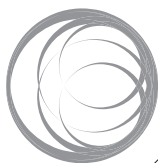
我都不知道该怎么管理下属了，一个个犯了错误后都像自己有理似的，一点改正的决心也没有。前两天，一个员工数据统计出现了错误，推来推去，最后居然告诉我是电脑系统出现了问题。如果真是如此，不也是他自己的失职没有及时修理电脑造成的吗？

这样的情况公司里面太多了，我屡次三番在会议上提出来，也没人放在心上，你说我该怎么办？

后来，经过分析笔者发现，原来朋友本身就是一个喜欢将责任推给下属的领导，出现了问题就喜欢挑下属的错误，而不是首先在自身找原因，并且喜欢大声训斥和挖苦下属。这样的态度使得下属觉得很委屈，明明努力去做了，却被指着鼻子大骂。因此，他们就变得越来越喜欢将责任推到他人的身上了。

其实很多员工都很怕犯错误，尤其是在努力了很久以后，这个时候，作为他们的领导，一句“责任在我”将是对他们最好的鼓励和帮助，因此也能够收获来自他们的感激和敬畏，何乐而不为呢！

## 第8章



# 打造独一无二的自己： 优势突破

每个人作为职场中的个体，都是与众不同的存在。总有一个方法、一个职位、一个环境是最适合某个人的，我们要善于寻找到最适合自己的条件，才更容易获取成功。

## 冒进现象

### 超越不该超越的，反而更容易落后

学心理，用心理

凡事不能太过，倘若超越了不该超越的，  
反而更容易落后。

低估任务与高估自己都会造成冒进现象，  
这两点我们都该尽量避免。

谚语云“早起的鸟儿有虫吃”，但倘若鸟儿起得太早，早到虫子还没有起床，它还是吃不到虫子的。因此凡事不能太过，超越不该超越的，反而更容易落后。

前一段时间，一个朋友邀请笔者去参观他的新家。说实话，房间装饰得很不错，既典雅又别致。乳白色暗花窗帘，纯木制电视台柜，墨绿色的粗泥沙发，搭配上围绕在客厅中心的阔叶植物，以及缠绕在玻璃茶几上的柔嫩文竹。共同散发出朋友希望得到的温情和闲适的格调。

唯一让人不舒服的是套在沙发上的白色绣花沙发布，看起来就像绿洲上的几块沙漠，破坏了整体的协调。墨绿色的华贵典雅沙发就像是被从中间分隔，不能再显示出当初设计者别具匠心的韵味。于是我便建议朋友将盖在沙发上的那块布拿下来，这样格调就搭配多了。

听我如此说，朋友将沙发布卸了下来，但随即又小心地盖上了，对我说道：“沙发套虽然也可以洗，但是洗的次数多了，就会破坏料子的质感了，盖上一块布就可以永远保持沙发的美了。”

我张了张嘴，还想说什么，但终究没有说出口。

其实当时我很想给他讲一个发生在自己身上的故事：

记得小时候，妈妈给我做了一件非常漂亮的棉袄，但为了不把棉袄弄脏，每次穿的时候妈妈都会在棉袄的外面给我套上一件难看的蓝色卡其布外套。我每次都想脱下，但总是听到妈妈这样说：“你是不是很喜欢你的棉袄？是不是希望每年都能穿？但棉袄如果洗的次数多了就会变旧了，套上一件外套就不用总洗了，这样你才能够总穿了呀。”

结果，每次穿上这件漂亮的花棉袄，我就变得比平时更丑。

珍惜是一件好的品质，但超出一定限度的珍惜，也绝对不是一件好事儿，它常常会使我们错过眼前可以把握的最美风景。可见凡事不该太过，适度就好。这就要求我们在做事的时候也要适度，避免冒进现象的出现。

所谓冒进现象，是指超过了具体条件及实际情况的可能性，工作进行得过早或者过快的现象，是一个人没有适度利用自身条件而超前做某事的行为。

比如一个人想学开车，因此他报名参加了驾驶班。但还没去上几次课，他就想驾车到马路上，这就属于一种冒进现象，因为在没有学会开车之前就驾车上路极易造成交通事故。

因此，我们要避免冒进现象出现在我们的生活与工作中，即使要做一些事情获得进步或者显示自己的实力，也要在有把握的前提下，至少要在值得冒险的前提下实施，以免造成适得其反的结果。

心理学家经过研究表明，出现冒进现象的原因有下面两个。

### 1. 把事情估量得过于简单

有些事情，一些人会在心里觉得它很简单，觉得自己的能力足以应付，就立即投入工作之中，而事情其实很困难，这时候就会出现冒进现象。

这就要求我们在遇到问题的时候，要仔细分辨事情的难易等级，在自我难以确定的情况下，还可以通过求助有经验的人（比如我们的上司）来帮助我们分辨，这样才能尽量避免冒进现象的出现。

## 2. 把自身能力估量得过于强大

有些时候，一些人觉得自己的能力很强，实际上他们的水平并没有想象中的那样厉害，面对一件超出能力范围的事情，他们往往会觉得是在能力范围之内，这时候就会出现冒进现象。

这就要求我们应该客观地评估自身能力水平。除了自己通过平时的做事水平来评估以外，还可以找朋友、同事或者上司来帮助我们更好地客观定位自己。

上面两个产生冒进现象的原因，我们应该尽量避免它们的出现，这样才能够在一定程度上避免冒进现象的发生。有助于我们适度地利用自身条件，更好地获得成功。

学心理，用心理

人总是存在一种追求更高职位的心理，而实际上那个更高职位并不一定能够让人发挥最大的价值。最适合而非更高的职位更容易让我们成功。不适合的职位，就算再高，也会因为难以胜任最终失去，只有最适合的才更容易借助其一步步成长。

## 彼得定律

### 在最适合自己的工作领域才更容易成功

如果在不适合的职位上工作，一个人不会觉得开心，并且也很难有更大的建树，这就比如让姚明去跨栏跑，让刘翔去打 NBA 是一样的道理。只有在适合自己的岗位才更容易获得成功和快乐。

这一点大家都深有体会，我们也坚信大家都会选择适合自己的岗位工作。实际上，总会存在这样一种现象，比如一位优秀的教授升为校长以后，有时候他会难以胜任。这个不能胜任的职位对于他而言就是不适合的职位，既不利于他自己的职业发展，也容易误人子弟，将学校管理得一塌糊涂。

这就是心理学上著名的彼得定律：每个人似乎都倾向于晋升到不能胜任的岗位。这一定律是美国著名教授劳伦斯·彼得经过无数次实验证明出来并做出的结论。这样的例子数不胜数，历史中也曾有记载。

滑铁卢战役是导致拿破仑政治生涯结束的战役。而滑铁卢战役的失败，并不主要是拿破仑的原因，这主要是他的一位手下格鲁西元帅造成的，他在这场战役中，主要负责指挥骑兵预备队。

1815 年 6 月 18 日上午 11 点，拿破仑率领的法军和惠灵顿率领的英军在大战之后都陷入了疲惫，彼此进入对峙状态，都在等着援军的快速到来。后来，拿破仑的军队节节败退，原因是英军布鲁歇尔元帅率领的普鲁士军队很快赶到，而格鲁西率领的援军却迟迟没有到来。

其实格鲁西从战争开始就在战场的附近，奉拿破仑之命追击普鲁士军队。当双方的大炮响起时，大家都意识到了战争的重大性，格鲁西手下的几位将军都急切要求去增援，但是胆小怕事的格鲁西却完全听命于拿破仑当时下达的命令，即在后方追击撤退的部队。

正是由于他的不称职，导致了拿破仑的悲剧。那么这位不称职的人又是如何当上这么重要的职位的呢？他本来是一位老实巴交、循规蹈矩的老兵，经过 20 年的战争煎熬，奥地利的子弹、埃及的烈日、阿拉伯人的匕首及俄国的严寒使他的前任相继命丧黄泉，为他腾出了空位。

又因为在众多的战争中他虽然表现不是特别突出，却也没有不对的地方，因此，他也水到渠成地一级级地升到了元帅职位。

心理学家的研究表明：人总是存在着一种追求更高职位的心理，而在彼得定律的影响下，人一旦站到那个高职位上，很多时候会发现这原本不适合自己，快乐和成就感也会遗失。

可见在升迁的过程中，高职位也会带来的财力及权力等的诱惑常常会使很多人只顾眼前，因此走进了并不适合自己的工作领域，直到缺点凸显的那一天，后悔也晚了。

有个人是一家汽车公司的杰出技师，他对现在的职业相当满意，当上司要将他调升为行政主管时，他很想拒绝。

他的太太是当地妇女协会的积极会员，她非常希望自己的丈夫能够升职，这样家里的社会地位和经济能力都能够上升一级，她就有资格竞选妇女协会的主席了。除此之外，他们还能够为家里换部新车、买些新家具，还能给儿子买他梦寐以求的摩托车。

他不愿意用目前的顺心工作去换取乏味的办公室生活，但无奈在老婆的唠叨之下，只能屈服了。升任没几个月，他得了胃溃疡，医生告诉他必须要滴酒不沾。妻子却又由于闲言碎语怀疑他跟新来的秘书有染，



还把妇联主席没有竞选成功的原因都推在了他的身上。

由于工作不顺心，他回家后总是不开心，喜欢发脾气，最终他们在彼此互相的指责中离婚了。

可见，即使得到了升迁的机会，我们也该坦诚地问自己一句：自己究竟是否适合该工作，内心是否真正愿意去做，这样才不至于栽跟头。相比在一个无法完全胜任的职位无所适从、误人误己，倒不如找一个能够让自己游刃有余的职位好好发挥自己的特长。

## 莱斯托夫效应

### 保持个性，构建属于自己的风格

#### 学心理，用心理

个性是一个人区别于他人的显著特征，一个有个性的人往往更容易被他人记住和想到。

一个人的优势只有在被别人知道的情况下才更有意义。因此，我们应该拥有恰当的个性，展现自己。

王菲之所以成为了华语歌坛的天后，与她无拘无束的个性与随心所欲的生活态度有着很大的关系。当所有歌星、影星沉醉于 FANS 狂热的吹捧时，她在炽热的灯光下保持着清醒与冷静，甚至在歌迷大喊她“你真漂亮”的时候大声训斥他们的言不由衷，她只以自己的思考为转移，毫不在乎别人如何看待自己。

在事业如日中天的时候，她遇见了摇滚歌手窦唯，两个人很快坠入了爱河，她甚至为他放弃了事业，但窦唯父母的反对使这段感情蒙上了一片阴影。这段本就摇摇摆摆的婚姻，最后又因第三者的插足宣告解体。王菲不哭不闹，甚至一言不发，只是默默地签了字带着女儿重返歌坛。

之后，她与相差超过十岁的谢霆锋的爱情引起了众人的轰动，甚至许多人用十分难听的语言来形容她。但她没有被这一切扳倒，而是依旧我行我素，不受外界的影响，坚持自己的感情要自己做主。当终与谢霆锋分手的时候，她又承担了巨大的压力，但她依旧如与窦唯分手般坦然，不说任何无谓并且伤害他人的言语。

她依旧张扬着个性活着，不在乎一切风言风语。后来她与李亚鹏闪电结婚又离婚，她始终是人们心目中的“个性女王”，她有着无数的歌迷和拥护者，事实证明，除了实力，她的个性正是她成功的关键。

谈到王菲，我们往往会想到“个性”二字，其实也正是这两个字为她打造了“天后”之路，赢得了众多歌迷的喜爱。因为，在这个信息爆炸的时代，人们每天都要获取大量信息，当海量信息波涛汹涌般袭来时，那些有特色和有价值信息才更容易被人们记住，有个性的人往往得到更多的关注。

为此，前苏联的心理学家莱斯托夫曾经发现了一个有趣的现象：

他参加了一场人数众多的宴会，按照礼仪，宴会的主人需要与所有来宾一一握手。经过调查，他发现，只有那些身形、年龄、相貌及地位等特征突出的人令主人记忆深刻。

不仅如此，他还发现生活中还有很多类似现象，比如新进企业的一批员工，有个性的更容易被上司记起。因此他大胆做出了推测：人总是更容易记住那些特殊的事物，这就是心理学上著名的莱斯托夫论断。

之所以会发生莱斯托夫效应，与人们的记忆特征有着极大关系。研究表明，人们对很多事情及事物的记忆都属于无意识记忆。无意识记忆有一个重大的特征，那就是它的选择性。它的选择性决定了并不是人所接触过的所有事情都会被记住，那些具有重大意义、能够引起个人兴趣或者激发个人情感的事情或者事物，才更容易被选择性记住。

这也是职场中很多人其实技能很娴熟、水平也有高，却依旧无法得到上司重用和关注的原因。一个人的优势只有在让别人知道的情况下才更有意义。因此，我们可以通过莱斯托夫效应有意识地借助个性加深别人对我们的印象，为我们的成功创造一些捷径。

印象也有好印象和坏印象之分，塑造我们的个性并不意味着要通过穿着奇装异服或毫无团队意识的凸显自己的能力，这样的过于有个性更多时候反而会引起上司的反感，给他人留下坏印象。应该学会在必要的时候显示出自己的水平，彰显自己与众不同的地方，在他人的心中留下好印象。比如，其他员工做不到的时

候，如果你可以，这个时候请不要退缩，大显身手，这往往会让上司刮目相看。

当然，不得不提的一个关键问题是，对员工个性的包容程度往往与领导的性格类型有着很大的关系，要因人而异，具体问题具体对待。一般来看，能够创造巨大价值的人，他的个性往往会被更多类型的领导接受和欢迎。这就需要通过尝试和体会来恰到好处地运用了。

总之，彰显个性但不脱离共性，往往更容易将我们自己推销出去，并更好地展现在他人面前。

## 蜕皮效应

### 不断超越自己，才更容易获得成功

#### 学心理，用心理

很多时候，只有首先超越了自己，才更容易超越别人并获得成功。

得到了第一并不代表永远是第一，在某些方面有优势并不代表永远会是优势。当站在高处的时候，如果没有超越自己的精神，别人就会超过你。

刘墉先生曾经说过：“我们最强的敌人，不一定是别人，而可能是我们自己！在超越别人之前，我们要先超越自己。”很多时候，只有超越了自己，才更容易超越别人获得成功。

有一个销售员，他的生活十分贫困潦倒，因此他总是抱怨自己怀才不遇，都是上天在捉弄他。

一年圣诞节的前夕，他独自一个人坐在公园的长椅上，没有漂亮的衣服，没有美味的食物，甚至身边连一个贴心的人都没有。看着灯火通明的道路两旁，大家有说有笑，他又陷入了无限的悲伤之中：“今年和去年、前年一样，都是这样度过，我的命运真的不堪。”

接着他脱掉了已经穿了好几年的旧鞋，嘴里嘟囔着：“今年我可能又要穿这双破鞋过圣诞节了。”这个时候，他看见一个年轻人自己推着轮椅走了过来，他茅塞顿开，对自己说道：“在我嚷着自己没有新鞋的时候，原来还有人没有脚，看来，是我错了……”

从此以后，他改变了自己的态度，不再抱怨，而是努力工作，没过多久，他摆脱了贫困。后来，他又开办了自己的公司，成为了一名富翁。

其实这个世界上什么都可以改变，但如果我们的心不想改变，那么就没有办

法了。很多时候，我们的敌人正是我们自己的内心，不想去做一些事情，不敢去做一些事情，却又总是埋怨。只有打败内心的阻力，从内在改变并付诸行动，才更容易进步，而这个打败内心的阻力的过程也正是超越自己的过程。

生物界有一种蜕皮现象，说的是许多节肢动物和爬行动物，生长一段时间就会蜕皮，旧的表皮脱落，由新的表皮代替，每蜕皮一次就会长大一些。美国心理学家根据动物的这一蜕皮现象，总结出来一个蜕皮效应。说的是这样一个道理：一个人倘若能够不断超越自己，往往能够取得更大的进步。

实际上，职场中不乏一些安于现状之人，一旦取得了一些成绩，就停滞不前。其实得到了第一并不代表永远是第一，在某些方面的优势并不代表永远是优势。当站在高处的时候，如果你没有超越自己的精神，别人就会超越你，走到你前面。

20多岁的阿迪·达斯勒怀着“为每位运动员提供最好鞋子”的理念，1948年创立了“阿迪达斯”品牌，公司主要生产各式各样高品质的运动鞋。十几年后，阿迪达斯成为了世界几大著名体育比赛的主要运动鞋供应商，20世纪60年代后期达到了巅峰。

但是70年代以后，阿迪达斯已经走着循规蹈矩的路线，没有意识到平民运动鞋行业已经成为了鞋类行业的重头，还是专营专业运动鞋。因此阿迪达斯的地位受到了前所未有的挑战，最终被耐克赶超。

由于时间、背景等一系列条件的变化，事情总会发生变化，如果这个时候我们不做出一些改变，就算曾经拥有优势，也终究会被他人赶超，这正是阿迪达斯带来的教训。为此，我们可以这样做。

### 1. 提高忧患意识

超越自己要求我们要有忧患意识，忧患意识往往是一个人超越自己的动力。一个人只有意识到有可能被他人打败，才会更加努力。上面的案例中，如果阿迪

达斯能够意识到潜在的危机，也许不会失去霸主地位。

## 2. 逐渐提高梦想的高度

梦想有多远，一个人往往就能够走多远。实现了一个低级的梦想，我们就该迈向高级的梦想，这样我们就会更有动力前进。

比如上面的案例中，既然阿迪达斯已经在专业运动鞋行业取得了成功，那么它的梦想就应该更加向前，如果在所有鞋类行业甚至其他连锁行业都像专业运动鞋般取得成功，那么它最后也不至于在平民运动鞋行业输给耐克。

松下幸之助曾经说过：“当我们没有前进的时候就等于落后。”正是凭着这个信念，他带领松下集团不断超越自我，以更好更新的面貌，创造了一个又一个奇迹。我们也应该如此，笃信“没有前进就等于落后”，在这一过程中不断超越自己。

## 鸟笼逻辑

### 飞出鸟笼，摆脱自以为是

#### 学心理，用心理

如果在房间内挂上一个精致鸟笼，那么没过多久，你一定会在鸟笼中养上一只鸟——这就是鸟笼思维对人影响的结果。

实际上，鸟笼逻辑只是一种惯性思维，在非常态的情况下它并不能适用。此时，我们就该用创造性思维指引思考。

一位心理学家跟一个人打赌，他对这个人说：“我给你一个鸟笼，如果你把它挂在房中的话，我坚信，没有多久，你就会买一只鸟。”这个人不相信，于是答应了这个赌。心理学家就买了一个十分别致的鸟笼子送给了他，他将鸟笼子挂在了起居室中靠近桌子的上边。

结果，每次朋友来拜访的时候，看见精致的鸟笼子，都会问他：“你的鸟什么时候死了？”每次他都会回答：“我从来没有养过鸟。”“那么没有鸟你挂个笼子干吗？”朋友继续追问。

这样，他觉得很烦，心情也变得更糟，为了不被询问，他干脆卖了一只鸟装进了笼子。买一只鸟总比无休止的解释要简单得多。

这就是心理学上的鸟笼逻辑，说明了这样一个道理，即人在绝大多数时间是在用惯性思维思考。比如案例中那个人的朋友，都会认为既然有一个精致的鸟笼子摆在房中，那么里面一定曾经养过鸟。

而实际上，别人在房中摆了一个精致的鸟笼子也可能是作为装饰品，并不一定是用它养鸟的。可见惯性思维并不总是正确的，很多时候惯性思维都是错误的，不过是我们一厢情愿认为正确罢了。

比如很多人会认为结婚就要买房，但是现在的“裸婚”一族也不在少数，我们不能将之看作异类，而应该突破我们固有的思维，用更加缜密的逻辑思维思



考问题。他们这样做有他们的原因，要不然“裸婚”也不至于成为一种很普遍的现象。

因此，相比于刻板的惯性思维而言，创造性思维更容易让人跳出平庸，出奇制胜，有这样一个故事：

一个老国王有两个儿子，都很优秀，但只能有一个人继承王位，为此老国王给他们两个出了一道难题。他将儿子们叫到身边，对他们说道：

“我给你们每人一匹马，老大是白马，老二是黑马，你们一起骑马去清泉边，谁的马最后到，谁就是胜者，他将继承我的王位。”

骑着白马的老大想用拖延战术取胜，因此他慢悠悠地骑在马背上。弟弟则不然，他一把夺过哥哥的白马飞奔而去，结果第一个达到了终点。

因为骑的是哥哥的马，他的马自然就落到了后面。

最终，老二获得了胜利，得到了王位。

因为比的是谁慢，按照常理，很多人都会选择放慢自己的脚步，即哥哥所使用的拖延战术。而弟弟则一反常规思维，加快了对方马的速度，相比而言，自己的马速就是慢的了。

创造性思维可以为一些特定条件下的问题找到最好的方法和出路，较之惯性思维而言，更具有灵活性和准确性。比如案例中用反向思维来控制他人的马速以达到让自己的马后到的方法。

如果在工作中我们也拥有这种突破惯性的思维，就更容易在职场中崭露头角并脱颖而出，因为创造性思维是酝酿创意的源泉。

有一个皮革商十分喜欢钓鱼。一年冬天，下了很大的雪，尽管如此，也没能阻止他到渔场去钓鱼。他费了很大的力气在海上凿了一个大洞，然后优哉游哉地坐在那里，点上一支烟，开始钓鱼。

那几天，他在心里一直琢磨一件事情，他发现钓的鱼一放到冰上，

很快就会冻得硬邦邦的。这种冻鱼只要身上的冰不融化，即使放上个三五天也不会变坏，并且味道还和鲜鱼一样鲜美。这究竟是什么原因呢，他百思不得其解，如果这样的话，那么反过来可不可以……

他灵机一动，马上收起渔具，回到家中，开始做起了实验。他将蔬菜和肉类等食品也冻得结成冰，果然不出他所料，效果和冻鱼的一样。又经过多次的验证、分析和总结，终于他发明了一种新型的冷冻技术。

最后，他将这门技术以高价卖给了美国通用食品公司，这个因一条冻鱼而发现冷冻技术最后成为大富翁的人就是美国人巴卡尔。

巴卡尔就是利用创造性逻辑思维，在一条冻鱼的启发下反向思维，将之创造性地运用到冷冻技术上，成为了一个百万富翁。

但这并不意味着我们要用逻辑思维取代惯性思维，而是要将逻辑思维融合到惯性思维之中，融会贯通，灵活运用，才更利于我们的发展。

## 羊群效应

盲从，会让你变得毫无影响力

### 学心理，用心理

很多时候，人会跟随大多数人的意见和想法，而实际上，大多数人的意见也并不一定总是正确的。

需要注意的是：富有创意地工作并不代表凡事都要标新立异，我们该有自己的看法和想法，但不该过于追求不同。

心理学家发现了一个有趣的现象：

羊群是一个十分散乱的组织，它们平时在一起的时候经常会毫无秩序、横冲直撞。如果一只羊发现了一片肥沃的草地，并且在那里吃到了鲜嫩甜美的青草，那么剩下的羊就会一哄而上，争着抢着去吃那里的青草。完全不顾此时已经有了一只狼正站在那里虎视眈眈，或者其他的危险马上就会到来，或者更好的草地就在不远的地方。

这就是著名的羊群现象，心理学家又称之为从众心理，是指人经常会受到多数人的影响，而跟随大众的行为和想法。很多时候这种跟随是一种盲从，并不是从个人实际出发的。

比如开始时有一个人仰着头望天，过了一会儿，他的身边就站了很多，全都仰着头望天，还会诧异地问他：“你为什么要望着天呢？”而实际上，后来的这些人根本就不知道自己为什么要望天，只是看见了大家都在望，出于好奇，自己也抬起了头。

心理学家的研究表明：产生从众心理的一个首要心理因素是很多人认为人数众多总是代表了一种说服力，很少有人能够在面对多数人与自己意见相反的情况下，还在坚持自己的意见和行为是正确的。

但在很多情况下，大多数并不代表真理，比如上面案例中，也许天上什么都没有，人们的猜测都是错误的，那么因此所做的行为也是不必要的。因此，从众心理会对人的判断造成误导，我们应该尽量避免。

如何避免从众心理？这就要求我们能够富有创意地工作。用不一样的形式表现自己，往往更容易获得成功，这一点在职场中表现得尤其明显，有这样一则职场推销案例：

20 世纪中叶，在澳大利亚的南部有一个叫作巴斯特尔的小城。虽然全城的人口还不足 10 万，却实实在在是一座深蕴酒文化的古城。因此，全世界的酒业商人都到这里去推销，希望能够得到这个小城的青睐。但靠单一的推销方式，要想在这座城市独领风骚谈何容易。

这一天，这座城市最豪华的酒楼里面来了一位客人，客人很阔气，点了一整桌澳大利亚最精致的菜肴。

酒店的老板以为客人肯定会选店中最好的酒，于是就拿出了路易十三、葛特等十几种十分名贵的酒。客人看了一眼，却问道：“有索古尔干红吗？”老板从来没有听过这种酒，于是找遍了整个城镇，却依旧没有找到。令酒店老板万万没有想到的是，华贵的客人在听说没有这种酒以后，居然连那桌已经付过钱的大餐也没有吃就扫兴地离开了。

没过多久，贩卖索古尔干红的人来到这个小镇，人们争先恐后地购买，这种酒开启了在澳洲长盛不衰的历史。后来，当索古尔干红的制造商来到这座城镇的时候，人们终于惊奇地发现，原来他就是那位阔绰的客人。

可以说，这是一次与众不同的推销，正是因为与众不同，才使得索古尔干红的推销商在众多推销商中脱颖而出，索古尔干红在竞争中获得胜利，并在澳洲长盛不衰地生存下去。

如果在职场中我们也能够像这个推销商一样富有创意地工作，很多时候可以少走一些弯路，而且有创意的下属往往更容易得到上司的青睐，因此得到提拔和重用。

需要注意的是，富有创意地工作并不代表凡事都要标新立异，我们该有自己的想法和看法，也不应该过于追求不同。当真理真正存在于多数人手中的时候，我们也该学会尊崇他人的意见和行为。

至于分辨真理究竟掌握在谁手中的能力，就要靠我们在实际中的经验积累和揣摩来获得了。

## 光环效应

### 不要沉浸在虚幻的光环中

学心理，用心理

人在内心深处总是认为人的各项品质之间存在着某种内在联系。这就是产生光环效应的心理因素。

在光环效应的影响下，人极易对自己形成不正确的定位，进而影响在职场中的发展。

光环效应又叫晕轮效应，最早是由美国心理学家爱德华·桑代克提出来的。晕轮是太阳或月亮周围有时会出现的一种光圈。桑代克认为，人的认知和判断也有这样的特点，即从局部出发，然后扩散总结出整体。而结论自然是跟晕轮一样，是以偏概全的结论。

为此，心理学家戴恩曾做过一个有趣的实验：

他先让被试看一些人的照片，这些照片上的人与被试都是素未谋面的陌生人，并且穿着和长相各不相同，之后他让被试对照片中的人物从特定的方面进行评定。

结果证明，被试赋予那些富有魅力的人更多的优秀品质，比如，和蔼可亲、温柔善良、沉着稳定、善于交际、志向高远，等等。

心理学家认为，产生这种现象的原因是人在内心深处总是认为人的品质之间有着某种内在联系。如人会不由自主地认为长相美丽的人是善良的，而长相丑陋的人是邪恶的。而实际上，这是一种不合理的论断，美丽的事物并不一定就是好的，不美的事物也不一定就是坏的。有这样一则寓言故事：

炎热的夏天，一只梅花鹿口渴了，于是它来到河边喝水。喝完后果

然看到河中自己的身影，一双美丽的角十分迷人。于是它扬扬得意地想：我的角是多么的漂亮啊！这个时候梅花鹿一瞥，看到水中自己的腿，于是又难过起来，暗想：为什么我的腿这么难看，一点都配不上我的角。

正在难过之际，一只狮子从远处扑了过来。梅花鹿“哎呀”一声，连忙逃跑。别看梅花鹿的腿难看，却雄壮有力，它越跑越快，把狮子落下了一大截。这个时候梅花鹿的视线内出现一片森林，于是它心想：跑进森林，狮子的视线就被树木挡住了，它就抓不到我了。

于是它迅速跑进森林之中，可是没跑几步意外就发生了，梅花鹿那双引以为傲的长角缠到了树枝上，怎么拉也解不开。这个时候，狮子跑了过来，一下子就把它的喉咙咬断了。

梅花鹿的腿虽然难看，却在关键时刻发挥了重要的作用，快速奔跑以逃离狮子的追捕。而迷人的长角，虽然能让梅花鹿看起来很漂亮，最后却成为使它丧命的原因。

但很多时候，人会被光环效应控制，分不清真假，做出的判断不正确，结果如梅花鹿般的悲剧就发生了。因此，我们应该尽量避免光环效应，以免对自身形成错误的评估。经过研究发现，光环效应主要有下面三种表现形式。

### 1. 以点概面

抓住事物的个别特征，习惯性地以个别取代一般，仿佛盲人摸象一般。

比如老总交代了一份重要工作，本是我们最擅长的，但由于某些因素结果没有完成好，因此对自己产生了怀疑。由于是自我感觉良好的方面，更会觉得既然自己连优势都无法做好，那么其他事情就更难以做好。实际上并不如此，即使自己的优势方面也可能出现偶尔的失败。

### 2. 肆意断言

把本来并没有联系的一些个性与其他特征联系在一起，断言有这种特征就必

定会有另外一种。

比如自恃自己的字写得很好或者长得十分漂亮，就容易觉得自己其他方面也十分优秀。实际上写字或者长相好看，虽然能够对自己有一些促进作用，却与能力没有多大的必然联系。能力还是要依靠自己的努力，而不是靠华而不实的外表来得到。

### 3. 绝对化倾向

发现好的方面就全面肯定，发现不好的方面就全面否定，极易受到主观偏见的支配。

比如，一旦在某些方面表现出突出的优势，就觉得自己天下无敌，而在某些方面显示出了弱势，又觉得自己一无是处。实际上，根本没有绝对的好，也没有绝对的差，太过肯定自己会产生骄傲自大的心理，而太过否定又会让人产生自卑的心理，这些都不利于一个人的发展。



## 青蛙效应

### 时刻保持危机意识

#### 学心理，用心理

就算我们曾经拥有多么卓人的成绩，也不要将自己淹没在这份成绩中，“居安思危”地向前看，才是最好的选择。

一个人真正的危机不是突然而来的灾难，而是温水煮青蛙的危险。因此，能够首先意识到危机的人才更容易笑到最后。

所谓“好汉不提当年勇”，你是否是个喜欢谈“曾经”的人呢。过去就算我们拥有多么卓人的成绩，那也只能代表过去，不要总是陶醉在过去中，就算我们在某些方面有些优势，如果没有继续提升，那么优势也很快会荡然无存。

派克制笔在 20 世纪 80 年代初期曾遭遇过一次危机。当时，很多竞争对手针对美国市场的变化，调整生产策略，转而生产书法笔，发展势头咄咄逼人，竟有赶超派克的可能。

面对这个情况，派克的高层并没有给予重视。因为当时派克金笔在国外依旧享有极高的盛誉，每年的外销量也占总销量的 70% 以上。

但其实此时很多人的上衣兜里别着的已经不是派克笔，签字时亮出来的也不是派克笔。最终，随着时间的推移，80 年代初，美元升值时，派克公司王牌落地，出口下降，只能以举债度日，不复过去的辉煌。

派克公司的教训告诉我们应该学会“居安思危”，无论我们处于什么样的地位，无论我们占据什么样的优势。这一点可口可乐的执行官做得很好。

可口可乐的首席执行官罗伯特·戈伊祖塔在接手可口可乐公司的时候，曾向高级主管提出下面问题：“世界上 44 亿人口每人每天消耗的

液体饮料平均是多少？”

有人回答：“64 盎司。”

“那么，每人每天平均消耗的可口可乐又是多少呢？”他接着问道。

“不到 2 盎司。”有人答道。

“那么，在人们的肚子里，我们的市场份额又占多少呢？”

.....

虽然可口可乐当时已经成为最成功的软饮料公司，但是罗伯特·戈伊祖塔依旧没有满足于“曾经”拥有的成绩，而是怀着危机意识，时刻向下属提示危机一直存在，要着眼于未来。因此，可口可乐公司变得越来越强大。

为什么会产生这样的现象呢？心理学家经过研究表明，之所以心存忧患意识更容易获得成功，与人的一种心理有着很大的关系，为此，美国康奈尔大学曾经做过这样一个有趣的实验：

开始的时候，他们将一只青蛙放到了已经煮沸的水中，青蛙仿佛触电般立刻就跳了出去。半个小时之后，他们又将这只青蛙放到了一个装满冷水的大锅中，让它可以在里面自由游动，然后再用小火慢慢给大锅加热。青蛙对此浑然不知，在微温的水中享受“温暖”。

慢慢地，水温变得越来越高，青蛙终于觉出不妙了，想奋力跳到大锅外。但由于高温带来的负面影响，它全身发软，使不上力。只能呆呆地待在水中坐以待毙，最后它居然被活活地煮熟了。

这种心理状态就是心理学上著名的青蛙效应。心理学家认为，青蛙之所以第一次能够从沸水中跳出来“逃出险境”，是因为在沸水的剧烈刺激下，它使尽了全身的力气。而第二次则因为没有明显的刺激，它失去了警觉，没有了危机意识。等到它意识到危机的时候，已经失去跳出去的能力了。

在上面两个案例中，可口可乐公司就像那只跳入开水中的青蛙，在明显的“危

机意识”刺激下，更容易从水中跳出来；派克公司则像那只在温水中享受“温暖”的青蛙，最终在不知不觉中就失去了跳出去的能力，等到危机真正到来的时候，已经无能为力。

这给我们一些启发，在职场中，一个人真正的危机并不是突然而来的灾难，而是渐进隐含的危险。很多人面临突然出现的重大危机能够努力拼搏奋斗，最终渡过难关，而一旦面对逐渐加剧的危机，或者在自己的优势领域，就往往习而不察，无动于衷，等到病入膏肓的时候想自救，已经为时晚矣。

因此，不要一旦取得一些成绩或者在某些方面表现出来一些优势，就扬扬得意起来，不然结果也会像第二只青蛙一样不知不觉就被他人超越并最终失败。

## 马太效应

### 强者更强，弱者更弱

#### 学心理，用心理

社会中普遍存在着一种强者更强、弱者更弱的现象——而我们应该成为一个强者。

一个人在某一方面的优势往往能够帮助他在其他方面获得更多来自上司的赏识，因而获得更多的机会和提携。

有这样一则故事：

一个财主要出远门，走之前将他的三个仆人叫到了跟前，依照他们的才干给他们每人分了一份家产。第一个给了五千白银，第二个给了两千，第三个给了一千，之后就出门了。

在财主离家的这段时间，得到五千白银的仆人用钱做了买卖，又赚了五千。领到两千的仆人也做了生意，又赚了二千，只有那个得到一千的仆人，在院中挖了一个坑，将主人的钱埋了起来。

过了很长一段时间，财主回来了，又将他们三个叫到了身边。第一个仆人对财主说：“在你离开的这段时间，我用这笔钱又赚了五千。”财主很高兴，对他说道：“很好，你是个又忠诚又善良的仆人，以后我会把很多事情交给你管理，让你一起来享受主人的快乐。”第二个仆人也摊起手拿出来他赚到的两千，财主同样十分开心，也对他说了一样的话。

第三个仆人对主人说：“我知道你想成为一个强人，没有播种的地方也想要收获，没有撒种的地方也想要收割。我很害怕，所以就把你的银子埋到土里，等到有用的时候拿出来。你看，他们都在这里。”

听到这里，财主大怒，说道：“你这个又懒又恶的小人，你既然知

道我在没有播种的地方要收获，没有撒种的地方要收割，你何不把我的银子放给别人，到了这个时候，恐怕连本带利也都回来了。”之后他夺过仆人手中的一千两银票，送给了那个已经有了一万两白银的仆人。

社会普遍存在着一种强者更强、弱者更弱的现象。如案例中能力强的仆人创造了更多的财富，而从赚钱少的仆人手中夺来的钱也被能力强的仆人得到。

案例中的财主正仿佛职场中的管理者，而那些仆人就类似于管理者手下的员工，因此我们可以判断：职场中能力强的人往往会变得更强，能力弱的人往往会变得更弱。而一个人在某一方面的优势往往能够帮助他在其他方面获得更多来自上司的赏识，进而获得更多的机会和提携。

因此我们应该学会充分发挥自己的优势，以激活马太效应，达到强者更强的效果，帮助自己获得成功。我们可以按照下面几个步骤实施。

### 1. 搞清楚自己的优势到底是什么

充分发挥优势的第一步要求我们应该搞清楚自己的优势是什么，这是一个充分认识自己的过程。我们可以通过下面几个方面做到：

- 统计过去的工作是否有某类工作表现突出，受到了上司的赞美和得到奖励等；是否即使在险境中也能够完成任务。
- 自己对哪些方面的工作比较感兴趣，一般情况下，感兴趣的方面往往容易成为一个人的优势方面。

### 2. 让优势变得更强

马太效应告诉我们，要想在某一个领域一直保持优势，就必须要在一方面迅速提高，当我们成为这一方面的领头羊时，即使投资回报率相同，我们往往也能够得到比弱小者更大的利益。

因此在清楚何为自己优势的前提下，我们应该在优势方面多努力，以使优势

变得更优，等到我们成为某一方面的权威时，往往能够得到上司更多的信赖和认可。

比如一个技术工提出对装备的改进意见，往往比一个普通工人提出来更容易被上司和他人认可，尽管也许这个技术工提出的建议并不比普通工人好。

### 3. 恰当地发挥优势

具有某些方面的优势，要懂得适当地将之发挥出来，不要让别人觉得自己很张扬，同时也要将自己的能力传达给他人。通过在工作中的优秀表现，来得到他人的认可。

比如一个人在某些方面很有优势，但这件事情他人并不知晓，那么他应该争取做该事的机会，通过完成任务来显示出自己在这一方面的优势，而不是平白向别人宣扬自己在某个方面有多么优秀。

总之，我们要努力寻找并提高自己的优势，找机会将其恰当地发挥出来，在马太效应的影响下获取更大的成功。



